



**MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE**



**Co-funded by
the European Union**



**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF
GLOBALISATION**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
20-22 ЛИСТОПАДА 2025 р., М. ХАРКІВ, УКРАЇНА**

**ABSTRACTS OF THE
II INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
NOVEMBER 20-22, 2025, KHARKIV, UKRAINE**

**Електронний ресурс
Electronic resource**

**Харків – 2025
Kharkiv – 2025**



MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE



Co-funded by
the European Union



Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, м. Київ, Україна
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ,
Україна
Поліський національний університет, м. Житомир, Україна
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва Харківської обласної
військової адміністрації, м. Харків, Україна
Український університет в Європі (UUE-F), м. Краків, Польща
Університет Alma Mater Eurorae, м. Марібор, Словенія
Технічний університет Картахени, м. Картахена, Іспанія

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Тези доповідей
II Міжнародної науково-практичної конференції

20-22 листопада 2025 р., м. Харків, Україна

Харків
2025

УДК 330.324:339.9

Р 64

*Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 749 від 09 грудня 2024 р.)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 32 від 22 грудня 2025 року)*

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);

д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток (заступник головного редактора);

Адреса редколегії:

61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

Р 64 **Розвиток** економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей: II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – 681 с. (PDF)

ISBN 978 966 285 803 7

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24393>

У збірнику представлені тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

Конференція проводиться в рамках Проєкту Erasmus+ : «Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі» № 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

ISBN 978 966 285 803 7

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24393>

© Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, 2025



**MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE**



**Co-funded by
the European Union**



**Ministry of Education and Science of Ukraine
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute National Technical University of Ukraine, Kyiv,
Ukraine
International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay,
Kyiv, Ukraine
National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
National Transport University, Kyiv, Ukraine
Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University,
Poltava, Ukraine
Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine
Kharkiv Regional Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Military
Administration, Kharkiv, Ukraine
Ukrainian University in Europe (UUE-F), Krakow, Poland
Alma Mater Europaea University, Maribor, Slovenia
Technical University of Cartagena, Cartagena, Spain**

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

**Abstracts of the
II International scientific and practical conference**

November 20-22, 2025, Kharkiv, Ukraine

**Kharkiv
2025**

UDC330.324:339.9

*Registration certificate UkrINTEI
(№ 749 December 09, 2024)*

*Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V. N. Karazin Kharkiv National University
(protocol № 32 of December 22, 2025)*

Editorial board:

Dr. Pedagogical Sciences, Prof. D. V. Kovalenko (Editor in chief);

Dr. Economic Sciences, Prof. V. I. Chobitok (Deputy chief editor);

Editorial board address:
61003, Kharkiv, 16 Universytetska St.

Development of economic systems in the context of globalization: collection of abstracts of the Second International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, November 20-22, 2025). [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin National University, 2025. – 1 electronic optical disk (CD-ROM). – System requirements: Pentium-class processor; Windows 7/10 operating system; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. - 681 p. (PDF)

ISBN 978 966 285 803 7

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24393>

The collection presents abstracts of reports of participants of the Second International Scientific and Practical Conference on the general topic "Development of Economic Systems in the Conditions of Globalization". For scientists, postgraduates and students of higher educational institutions. The materials are submitted in the author's edition. Responsibility for the content and design of the materials lies with the authors. All rights reserved. Links to the materials are mandatory.

The conference is held within the framework of the Erasmus+ Project: "European Concept of Dynamic Regulation and Coordination of Examination of Goods in Customs" No. 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

UDC330.324:339.9

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24393>

ISBN 978 966 285 803 7

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2025

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

КОВАЛЕНКО Денис - голова оргкомітету, директор навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор педагогічних наук, професор.

ЧОБИТОК Вікторія - заступник голови оргкомітету, в.о. завідувача кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

КОЛУПАЄВА Ірина - професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

КОСТІН Юрій - професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

ПРОЦЕНКО Валентина - професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

РОДЧЕНКО Володимир - директор навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

КУЗЬМИНЧУК Наталія - професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, доктор економічних наук, професор.

БОЖАНОВА Олена - декан факультету економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту «Дніпровський металургійний інститут Українського державного університету науки і технологій», кандидат економічних наук, доцент.

ВАЛІНКЕВИЧ Наталія - завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету, доктор економічних наук, професор.

ВОВК Ольга - професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», доктор економічних наук, професор.

КАРПЕНКО Оксана - перший проректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», доктор економічних наук, професор.

КРАВЧЕНКО Ольга - професор кафедри «Економічна кібернетика», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», доктор економічних наук, професор.

ТЕПЛЮК Марія - доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Голова Наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених КНЕУ імені Вадима Гетьмана, кандидат економічних наук, доцент.

ШТАНГРЕТ Андрій - професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі, Інститут поліграфії та медійних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», доктор економічних наук, професор.

ШКУРЕНКО Ольга - професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Національного транспортного університету, доктор економічних наук, професор.

АНДРЮЩЕНКО Олена - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат наук з державного управління, доцент.

ГАВРИШ Ольга - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ЄВЧЕНКО Вероніка - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

КІР'ЯН Олена - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

КОНОНОВ Олександр – доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ОБИДІННОВА Тетяна – доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ПАК Аліна – доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат технічних наук, доцент.

ПОЛЬОВА Тетяна - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ПОРСЮРОВА Ірина - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ПРОКОПЧУК Лілія - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ЧЕРНЯЄВА Анна - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ЧОРНА Тетяна - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат хімічних наук, доцент.

ЧУЙКО Марина - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат технічних наук, доцент.

ШЕЛЕСТ Олексій - доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент.

ЧИЖЕВСЬКА Марина - завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», кандидат економічних наук, доцент.

БОГАТАЙ Давид - професор кафедри економіки та менеджменту університету Alma Mater Europaea (Словенія), доктор економічних наук, професор.

ГУЦОЛ Тарас - директор правління Українського університету в Європі (UUE-F, Польща), доктор технічних наук, професор.

ПЕНЬЯЛЬВЕР Антоніо Хуан Бріонес - професор кафедри економіки бізнесу Технічного університету Картахени (UPCT, Іспанія), доктор економічних наук, професор.

ПАНАЕТОВ Григорій - директор Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації.

PROGRAM COMMITTEE

KOVALENKO Denys - Chairman of the Organizing Committee, Director of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor.

CHOBITOK Viktoriia – Deputy Chair of the Organizing Committee, Acting Head of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship at the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

KOLUPAIEVA Irina – Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

KOSTIN Yuriy - Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

PROTSENKO Valentina - Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

RODCHENKO Volodymyr - Director of the Educational and Scientific Institute “Karazin Business School” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

KUZMYNCHUK Nataliia - Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship of the Faculty of Economics of V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor.

BOZHANOVA Olena - Dean of the Faculty of Economics and Management of the Educational and Scientific Institute “Dnipro Metallurgical Institute of the Ukrainian State University of Science and Technology”, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

VALINKEVYCH Nataliia - Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism at Polissia National University, Doctor of Economics, Professor.

VOVK Olga - Professor of the Department of Economic Cybernetics at the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Doctor of Economics, Professor.

KARPENKO Oksana - First Vice-Rector of the Higher Education Institution “International Scientific and Technical University named after Academician Yuri Bugai”, Doctor of Economics, Professor.

KRAVCHENKO Olha - Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Doctor of Economic Sciences, Professor.

TEPLIUK Mariia – Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Chair of the Scientific Society of Students, Postgraduates, Doctoral Students and Young Scientists of the Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

SHTANHRET Andriy – Professor, Department of Management and Marketing in Publishing, Institute of Polygraphy and Media Technologies, Lviv Polytechnic National University, Doctor of Economics, Professor.

SHKURENKO Olga – Professor of the Department of Business Logistics and Transport Technologies, National Transport University, Doctor of Economics, Professor.

ANDRIUSHCHENKO Olena – Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor.

GAVRYSH Olga – Associate Professor, Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

DEMIANENKO Tetiana - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

YEVCHENKO Veronika - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship at the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical

Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

KIRIAN Olena - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

KONONOV Oleksandr – Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship at the Educational and Scientific Institute of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

OBYDIENNOVA Tetiana – Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

PAK Alina – Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship at the Educational and Scientific Institute of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.

POLOVA Tetiana – Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

PORSIUROVA Iryna - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

PROKOPCHUK Liliya - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

CHERNIAIEVA Anna - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

CHORNA Tetiana - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor.

CHUIKO Maryna - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.

SHELEST Oleksii - Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship of the Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

CHYZHEVSKA Maryna - Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing at the Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

BOGATAJ David - Professor of the Department of Economics and Management at Alma Mater Europaea University (Slovenia), Doctor of Economics, Professor.

GUTSOL Taras - Director of the Board of the Ukrainian University in Europe (UUE-F, Poland), Doctor of Technical Sciences, Professor.

PEÑALVER Antonio Juan Briones - Professor of the Department of Business Economics at the Technical University of Cartagena (UPCT, Spain), Doctor of Economics, Professor.

PANAETOV Grigorii - Director of the Kharkiv Regional Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Military Administration.

ЗМІСТ

ПАНЕЛЬ 1. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Bezsmertnyi S. O., Valinkevych N. V. SPATIAL DIMENSION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ELECTRIC POWER INDUSTRY OF UKRAINE	22
Nevmerzhytskyi D. S., Plotnikova M. F. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR	24
Sheliemina N. I., Vasylieva T. A. HEALTH CARE SYSTEM DEVELOPMENT AS A FACTOR ENHANCING NATIONAL ECONOMIC RESILIENCE UNDER GLOBAL TRANSFORMATIONAL CHANGE	26
Андрєєва О. В. МІЖНАРОДНИЙ ВАЛЮТНИЙ ФОНД І УКРАЇНА: ШЛЯХ ПАРТНЕРСТВА В МИРНИЙ І ВОЄННИЙ ЧАС	29
Андрєєва О. В., Кабан О. В. ІНФЛЯЦІЯ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА РИЗИКИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ	31
Воронін О. О. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУДОВИХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	34
Гармаш С. В. ЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ВПЛИВУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАКРОЕКОНОМІКИ КРАЇНИ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	37
Горобченко О. А., Олійник Т. Г. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ	39
Дем'яненко Т. І., Куземко А. В. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	42
Дем'яненко Т. І., Певень Я. О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ	45
Жемба А. Й., Корнійчук С. В. ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЛІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В ГЕОПОЛІТИЦІ	48
Колеснікова М. В., Чобіток М. І. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ: ГЛОБАЛЬНІ АСПЕКТИ	51
Костін Ю. Д., Костін М. Д. МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНДУСТРІЇ НА РИНКАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	54
Музиченко В. В. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: АНАЛІТИЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ	58
Нікуліна А. М., Коцюрубенко Г. М. КАДРОВІ ВИКЛИКИ МИТНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	61
Обидєннова Т. С., Цветкова А. І. ВПЛИВ ПОКОЛІННЄВИХ ВІДМІННОСТЕЙ (X, Y, Z, Alpha) НА РОЗРОБКУ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	64
Павлишин М. Л., Бурак Є. І. ВІД ЛОКАЛЬНОГО ДО ГЛОБАЛЬНОГО: ВИКЛИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ Е-ПРИСТРОЇВ В УКРАЇНІ	67

Панаєтов Г. К. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ У ПЕРІОД 2022–2025 рр..	70
Писарчук О. В. РИЗИКИ ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ВНАСЛІДОК ДЕФІЦИТУ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ	73
Попов Р. Р. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	76
Попова Л. В. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	79
Чобіток В. І., Пополітов Д. О. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ХАОСУ	82
Шкуренко О. В. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	85
Яковенко Ю. Ю., Угоднікова О. І. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	87
ПАНЕЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	
Korin M. V. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND IMPLEMENTATION MODEL	90
Korin M.V., Zhernova Ye.V. TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY	92
Novik I. O. THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	94
Tepliuk M. ADAPTIVE MECHANISMS FOR NEUTRALIZING ENTROPIC PROCESSES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM UNDER CONDITIONS OF INCREASED UNCERTAINTY	97
Азаренков Г. Ф. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСАЛТИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	100
Андрєєва О.В., Захаренко К.І. БЕЗГОТІВКОВИЙ ОБІГ ЯК ШЛЯХ ДО СТВОРЕННЯ ПРОЗОРИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ	103
Бегун С. І. BIG DATA І ЦИФРОВА СТАТИСТИКА: НОВІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	106
Божанова О. В. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	108
Боняр С. М., Карпенко І. О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	110

Булуй О. Г. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЕРСПЕКТИВИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ У ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ	113
Бурикін О. О., Прокопчук Л. М. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ	116
Вовк О. М., Черножуков К. О. ЗАКОНОДАВСТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ПІДґРУНТЯ ДЛЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ УКРАЇНИ У СФЕРІ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ	118
Гарькавенко К. В. SMART CITY ЯК ФАКТОР ПРИСКОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ	120
Голованова М. А., Уварова І. С., Макушенко Т. В. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	123
Городняк І. В., Яворська М. І. РОЛЬ ІНФЛЮЕНСЕРІВ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ	126
Грідін О. В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	129
Дем'яненко Т. І. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	132
Дем'яненко Т. І., Костюк Н. О. ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ	135
Дем'яненко Т. І., Ушаков К. В. РОЛЬ SMS-ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	137
Деліні М. М. МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	140
Іванова О. Ю., Іванов Ю. Б. ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА	143
Івасенко О. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ВІД SMM ДО AI-ГЕНЕРОВАНИХ СТРАТЕГІЙ	146
Ігнатченко А. В., Федорова Ю. В. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ	149
Каличева Н. Є., Черелюк В. О. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	152
Карпенко О. О., Самелюк В. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	154
Кір'ян О. І., Пилипченко А. С. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	157
Кір'ян О. І., Пишнограєв Д. О. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	160
Клименко В. М. АВТОНОМНІ АГЕНТИ ШІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ	163

Кобець С. П. МОДЕЛЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	166
Ковова І. С. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ	169
Костін Ю. Д., Тілілюк М. І. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	172
Кравченко О. О., Кривенков М. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО CASHLESS-ЕКОНОМІКИ	175
Кузьменко Д. С. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ В ОЦІНКУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	178
Курган Н. В., Малишева К. О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ У КОНТЕКСТІ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	181
Літвінчик С. В., Порсюрова І. П. ІНТЕГРАЦІЯ ДАНИХ У РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНИХ РИНКІВ	184
Максименко Д. М., Фоцій М. Д. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МЕТОДИ ТА ТОЧНІСТЬ ОЦІНКИ БІЗНЕСУ	187
Михальченко Г. Г. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	190
Морозова О. О., Згоннік Р. В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	193
Московець Д. О. РОЗРОБЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ	196
Мрихіна О. Б., Косач А. І., Козевич Р. І. ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ: ТРАЄКТОРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	199
Мухіна Т. В. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	202
Обиденнова Т. С., Цветкова А. І. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ МОБІЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	205
Обиденнова Т. С., Черепанов О. В. РОЗВИТОК ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З ВИКРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	208
Обиденнова Т. С., Швець Д. Д. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЦИФРОВИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ	211
Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	214
Овчиннікова В. О., Носатенко О. Д. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	216
Павлишин М. Л., Рудько В. М., Борецька А. І. ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ	218
Павлова О. О., Чубань В. С. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	220

Пак А. В., Стрілець М. О. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У БРОКЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	223
Плотнікова М. Ф. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	226
Порсюрова І. П. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ВАЖІЛЬ БІЗНЕС- СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	229
Порсюрова І. П., Миронов М. С. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	232
Порсюрова І. П., Парамонов Є. С. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	235
Преображенський О. Є. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	238
Прокопчук Л. М., Прохоров О. Ю. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	240
Радченко І. О. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ	243
Рашин В. Р., Атаєва О. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	246
Решетняк О. І., Юрченко О. К., Попович М. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МСП ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	249
Росомака Д. В., Безкоровайна Л. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТИЛІЗАЦІЇ	252
Савчук Т. В., Захарук Р. І. ЦИФРОВА АНАЛІТИКА В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ: ЯК ВЕЛИКІ ДАНІ ТРАНСФОРМУЮТЬ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ESG-МАРКЕТИНГУ	255
Сидоренко О. М., Скабардін О. В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ	258
Солопун Н. М., Маценко В. Ю. БАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	261
Трохимчук С. М., Чобіток В. І. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	264
Ушкальов В. В., Мосумова А. К. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	266
Філіпова К. О., Польова Т. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ МСП: ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ	268

Фролова Н. Л. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕТИКИ І ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	271
Хокова А. Є., Черняєва А. О. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	274
Черняєва А. О., Орел Ю. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	277
Чобіток В. І., Балог Ю. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	279
Чобіток В. І., Гнатченко Є. Б. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВІДХИЛЕННЯМИ НА ОСНОВІ ДАНИХ ERP-СИСТЕМ	282
Чобіток В. І., Коротецька Л. М. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ	285
Чобіток В. І., Лижнік Д. В. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	288
Чобіток В. І., Мандриченко А. О. АКТУАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ	291
Чобіток В. І., Махінова А. С. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЦИФРОВОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ	294
Чуйко М. М., Рижов С. М. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	297
Шостак Л. В. ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД LEAN CANVAS ДО AI-МОДЕЛЮВАННЯ	299
Щербань О. Д. ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	302
ПАНЕЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	
Novik I. O. THE ROLE OF COMMERCIAL BANKS IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	305
Obruch H. V., Puhach A., Kholodna V. S. MANAGING INNOVATIVE CHANGES IN RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL TURBULENCE	308
Баркова К. О., Когут А. С. АДАПТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО У ФОРМАТУВАННІ СТІЙКИХ КОМАНД: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ	311
Ботін М. С. РИЗИКИ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ІННОВАЦІЙНОГО ООНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	314
Бурдейна В. М. КОНЦЕПЦІЯ «РОЗУМНОГО ВИРОБНИЦТВА» ЯК СУЧАСНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	317

Бурдейна В. М., Степаненко В. М., Котляр Н. В. ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ВИРОБНИЦТВІ	320
Ван І ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	322
Веркуш Д.М., Чобіток В.І. ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОЦЕСІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	324
Головін О. А. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	327
Губар С. О. СТРАТЕГІЧНЕ AGILE-УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	330
Даляк Н. А., Мацірута М. Г. ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ	332
Дем'яненко Т. І., Морозов І. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	336
Дикань В. Л., Сарбей С. С. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	338
Зірка В. С., Шкуренко О. В. ОБ'ЄКТИВНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	340
Карпенко О. О., Матненко А. Г. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ІННОВАЦІЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	343
Кільницька О. С., Афонін О. М. КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ	345
Кір'ян О. І., Лимар Д. С. ПАРТНЕРСЬКА ГРУПА В ФОРМУВАННІ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	348
Клименко А. Б. ЩОДО ОКРЕМИХ ПИТАНЬ ОБРАХУНКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ – РЕЗИДЕНТІВ ДІЯ СІТІ	350
Коваленко М. О., Лебедченко В. В. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ТРЕНДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	354
Костін Ю. Д., Обидєннова Т. С., Черкашин Ю. С. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	357
Котельникова Ю. М., Халікіна Д. О. ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АГРОТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА	360
Ломакін А. О. ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЯХ: ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПРОФІЛАКТИКА	363

Мазіашвілі А. Р., Воловельська І. В. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	366
Максимова А. А., Павлишин М. Л. ФРАНЧАЙЗИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	369
Мамедова А. А. ОЦІНКА ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	371
Марухленко О. В. ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ	374
Марценюк Л. В., Тараненко А. С. МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	377
Метла В. О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	379
Морозова О. О. БІЗНЕС-ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	382
Обидєннова Т. С. СИНЕРГІЯ ХОЛАКРАТІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БІРЮЗОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ	384
Обидєннова Т. С., Бобловський О. О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	387
Обидєннова Т. С., Копусь К. С. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ПРОЄКТАМИ	390
Обруч Г. В., Сидорець Д. П. ЕКОСИСТЕМНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	393
Олійник Ю. С., Виклюк М. І. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	396
Сабліна Н. В. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	398
Семенова В. Г., Літвінова Л. Р. ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	401
Семенова В. Г., Сорокан В. М. РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	404
Старов О. С. ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	407
Степанова О. В., Степанова Н. С. МЕТОД ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ	410
Суховєєв О. В. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	413
Токмакова І. В., Полозов А. Є. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОБМІНУ ЗНАННЯМИ В ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ	416

Ульянницький А. О. МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙ, ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТА ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ Усикова О. М.	418
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ Чайкова О. І., Мусатов А. Ю.	421
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ Чистова Г. С., Безкоровайна Л. В.	424
ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Чобіток В. І., Гахов О. Є.	427
ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Шевчук Н. В., Кучинський В. П.	430
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ FMCG-ПРОДУКТІВ Шелест О. Л.	433
РОЛЬ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА Шелест О. Л., Білецька Д. А.	436
ІНТЕГРАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ Шелест О. Л., Білецька Д. А.	439
РОЛЬ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ Шелест О. Л., Статичнюк Д. Р.	442
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОНЛАЙН-ПРИСУТНОСТІ БРЕНДУ Шкуренко Я. В., Коваленко М. М.	445
ВПЛИВ РЕФОРМУВАННЯ НА УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ	448
ПАНЕЛЬ 4. АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Андрющенко О.Б., GR-TECHNOLOGIES AS THE DEVELOPMENT OF MODERN PRIVATE-PUBLIC PARTNERSHIP	451
Бабаченко Л. В., Рисак О. В. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ B2B Баскаков Д. В., Андрющенко О. Б.	454
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНО-АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Блажко А. С., Костін Ю. Д.	457
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО SEO-ОПТИМІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ Василик Т. А., Даляк Н. А., Василик О. Б.	460
РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ Войченко Т. О., Радченко О. А.	463
ІНТЕГРАЦІЯ ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	467

Гіль Б.С. ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	470
Дейнега К. В. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ПІСЛЯВОСННОЇ ВІДБУДОВИ ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	473
Дем'яненко Т. І., Пополітова К. О. АДАПТАЦІЯ СТУДЕНТІВ ДО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА МАЙБУТНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ	476
Дем'яненко Т.І., Доненко Д. І. РОЛЬ ГНУЧКИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	479
Деркунська А. Д., Костін Ю. Д. ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	482
Дискіна А. А., Смірнов С. Г. МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ АВТОЗАПЧАСТИНАМИ	485
Доценко Д. В. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ	488
Заратуйко В.В., Федорова Ю.В. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДСИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	490
Карпенко О. О., Калашник В. О. ФРЕЙМВОРКИ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У МОБІЛЬНИХ ДОДАТКАХ ДЛЯ E-COMMERCE	492
Ковальчук А. М. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	496
Кононов О. І. ГЕО – НОВА ЕРА ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ	498
Кононов О. І., Брусенцева К. В. РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	501
Кононов О. І., Степаніщев А. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У B2B-СЕГМЕНТІ	503
Котельникова Ю. М., Щерба М. В. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	505
Кузьминчук Н. В., Куценко Т.М., Гончар К. Р. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ	508
Минич Ю. В., Голуб Н. В. АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В БІЗНЕСІ	511
Обиденнова Т. С., Агеева М. С. ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ	513
Обиденнова Т. С., Голяновська Т. Ю. ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ БРЕНДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	516
Обиденнова Т. С., Швець Д. Д. ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ	519

Польова Т. В. РОЛЬ «САРАФАННОГО РАДІО» У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ: ВІД НЕФОРМАЛЬНОГО ДЖЕРЕЛА ДО СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО КАНАЛУ	522
Прокопчук Л. М., Корякіна Р. Р. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ	525
Сидора Л. А., Прокопчук Л. М. РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	528
Старенков Д. О. ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	531
Старенков Д. О., Андрющенко О. Б. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	534
Толочнєєва А. О., Черняєва А. О. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГЕЙМІФІКАЦІЇ: ВІД РОЗВАГИ ДО ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОСВІТІ	537
Черняєва А. О. ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	540
Чуйко М. М. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	543
Швець Д. П., Андрющенко О. Б. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	546
Шипилова А. Ю., Атаєва О. А. АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ	549
Школенко О. Б., Попович В. І. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	551
Якобчук А. О., Швець Т. В. ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	554
ПАНЕЛЬ 5. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Kravchenko O. O. DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS	557
Боровик А. О., Михальченко Г. Г. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗРОСТАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	560
Гавриш О. М. МОЛОДІЖНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ ТА НАБУТТЯ ТРУДОВОГО ДОСВІДУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ	564
Галькевич М. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	567
Горобченко О. А., Олійник Т. Г. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ	570
Голієнко В.О., Татар Л.В. ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ПОСЛУГ ЄС	573

Євченко В. В. ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	575
Ісаншина Г. Ю. АДАПТАЦІЯ ДО ОЧІКУВАНЬ ЄС ШЛЯХОМ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	577
Кір'ян О. І., Середа С. О. БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА РОБІТНИКА ЯК ШЛЯХ ПІДТРИМКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ КОМПАНІЇ	580
Кондратьєв Ю. В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РИНКУ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ	583
Короленко В. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ	586
Макаренко В. Р., Шпирко О. М. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	589
Нікіфорчук А. І., Лапіна І. С. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	594
Нікішина О. В., Носова Н. І. ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ	597
Огренич Ю. О., Момот А. В. ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	600
Пак А. В., Пополітов Д. О. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ПОСИЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ	604
Петрова В. О., Головчак М. І. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ УКРАЇНИ	607
Погорєлова Т. О. ПОЗИТИВНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАЛИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ	610
Порсюрлова І. П., Лісниченко А. О. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ ТА КОНТРОЛЬНИЙ ПІДХІД	612
Порсюрлова І.П., Казимирчук Д.О. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	616
Постернак І. М., Постернак О. С. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «КОМПЛЕКС МІСТОБУДІВНОЇ ЕНЕРГОРЕКОНСТРУКЦІЇ»	620
Ревенко О. В., Сотникова А. В. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	623
Салій І. І. ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ	626
Харченко П. С. ДОСВІД ЯПОНІЇ В ПІДТРИМЦІ МАЛОГО І SEREDNЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ В УКРАЇНІ	628

Холодна Ю. ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В СФЕРІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ	631
Чобіток В. І. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	634
Чобіток В. І., Волобуєва І. В. ОБЛІК ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	637
Чобіток В. І., Костюк Н. О. ОЦІНКА РІВНЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТА ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК	640
Чобіток В. І., Серебряков Д. А. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	643
Чобіток І. О., Толочкєєва А. О. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КІБЕРЗАГРОЗ В УМОВХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	646
Чорна Т. О. АСПЕКТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ТА МИТНИХ ПРОЦЕДУР В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	649
Чуйко М. М., Сьора А. К. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	651
Шабанов Р. М. ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	653
Шаповалова Н. Ю., Шкурєнко О. В. МОЖЛИВОСТІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	656
Швець Д. П., Андрющєнко О. Б. МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	659
Шепєленко С. М. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	663
Шєргіна Л. А., Жємба А. Й., Канівець Т. О. АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ НОРМ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА	666
Шлапак А. В. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	669
Ярмак О. В., Веріго Н. С. МІЖНАРОДНІ КРЕДИТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ	672
Ярмак О. В., Завацька П. Б. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	675
Ярмак О. В., Черноволова А. О. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	678

ПАНЕЛЬ 1. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Bezsmertnyi S. O.,
applicant for the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy
Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism
Higher Educational Institution "Polissya National University", m. Zhytomyr
Valinkevych N. V., D. E., Professor,
Head of the Department
Economy, Entrepreneurship and Tourism
Higher Educational Institution "Polissya National University", m. Zhytomyr

SPATIAL DIMENSION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ELECTRIC POWER INDUSTRY OF UKRAINE

The relevance of the topic The spatial dimension of the economic development of the electric power industry of Ukraine is extremely high and is due to the deep crisis and the need for a radical transformation of the energy system of Ukraine in the context of military aggression and integration into European energy markets.

The importance and significance of this direction are emphasized by such scientists as: S.L. Shults, A.I. Mokiych, M.V. Maksymchuk, N.M. Lysiak, N.M. Popadynets, O.M. Lutskiv, M.O. Karpyak, O.A. Voitenko, A.V. Yanovych, K.V. Mezentssev, G.P. Pidgrushnyi, N.I. Mezentsseva and others. [1, 2]

Due to the war, a significant part of the large generating capacity (especially thermal power plants and hydroelectric power plants, as well as nuclear energy facilities) was destroyed or was at risk/occupation. This requires a revision of the traditional spatial model of the location of energy facilities and planning the construction of new, more dispersed and protected capacities.

The spatial dimension becomes critical to increase the stability of the system. The transition from large centralized facilities to small and medium-sized distributed generation (e.g. solar and wind power plants, cogeneration plants) is a strategic path. The study should determine the optimal spatial location of these facilities to ensure the energy sustainability of the regions.

Full integration of the Ukrainian energy system with the European ENTSO-E network requires optimization of interregional and border electrical connections.

Spatial planning should take into account international transport corridors and the potential of border regions for energy export/import, which affects the economic development of these areas.

The location of new energy facilities, especially in the affected regions, is a powerful driver of economic recovery, creating jobs, attracting investment and reducing dependence on hydrocarbons. The analysis of spatial factors helps to identify the regions with the greatest potential for the "green" transition.

To work with distributed generation, it is necessary to modernize and digitalize electrical networks. Spatial surveys help to identify priority areas for investments in smart grids that will ensure reliability of supply and consumption efficiency at the regional level.

The spatial dimension of the economic development of the electric power industry of Ukraine includes the analysis of the distribution of production, consumption and infrastructure of the electric power complex by regions of the country, taking into account geographical, resource, economic and social features. Ukraine has a single energy system, historically designed within the energy system of the former USSR, in particular with nuclear generation, traditional and renewable energy sources. The level of development of the electric power industry is uneven: some regions have powerful thermal power plants, nuclear power plants, wind farms and solar power plants, while others are poorly supplied. The spatial aspect takes into account the dislocation of resources, the needs of industry and the population, as well as the development of environmentally friendly technologies. Electricity has a significant impact on the socio-economic development of regions, providing jobs, investment, and influencing structural shifts in GDP. For example, the southern steppe and coastal regions have a high potential for wind energy, and the Donbas – for traditional coal generation. This spatial approach allows optimizing energy flows, planning modernization and green transformation of the industry, which is Ukraine's priority until 2030 and 2050.

Література

1. Продуктивна спроможність економіки регіонів: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: наукова доповідь / [наук. ред. д.е.н., проф. С.Л. Шульц]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 104 с.
2. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація: Монографія. – К.: ДП «Прінт Сервіс», 2014. – 132 с.

Nevmerzhytskyi D. S.
applicant for the educational and scientific degree
of Doctor of Philosophy
Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism
Higher Educational Institution "Polissya National University"
Plotnikova M. F. Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Tourism
Higher Educational Institution "Polissya National University"
m. Zhytomyr

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR

The organizational and economic mechanism for the development of the energy sector is a critically important tool, since the energy sector in Ukraine is going through a period of the deepest structural crisis caused by military destruction, the need for decarbonization and integration into European markets. Therefore, experts are begging for this problem and exploring various aspects. In particular: Yarova O., Leonov Y., Petro R., Vasyl Y., Serhiy I., Prykhodko I., Ignatyshyn V., Prykhodko Y., Medvedieva O., Halchenko Z., Demchenko O. [1-4]

The relevance of the organizational and economic mechanism for the development of the energy sector is determined by the following main factors:

1. The need to finance reconstruction and modernization: the scale of destruction requires the attraction of colossal investments (both public and private, external). An effective organizational and economic mechanism (including tariff setting, incentive system, regulation) is the only basis for ensuring the financial attractiveness of the industry and minimizing investment risks.

2. Decentralization and system resilience: the transition to distributed (decentralized) generation and small-scale energy requires fundamentally new economic and organizational models. The existing mechanism, focused on large centralized facilities, does not meet the requirements of wartime and energy security strategy. It is necessary to develop mechanisms that will stimulate the development of regional energy clusters and private generation.

3. European integration and market liberalization: successful integration into the European market of ENTSO-E requires harmonization of the Ukrainian organizational and economic mechanism with EU norms. This concerns the introduction of transparent competitive mechanisms, the improvement of the system of state support for "green" energy and the effective functioning of the electricity market.

4. Risk management and forecasting: Military action poses unprecedented risks (security, logistics, financial). An effective mechanism should include tools for assessing and hedging these risks, as well as for long-term forecasting of the sector's development in conditions of high uncertainty.

The organizational and economic mechanism for the development of the energy sector is a system of interrelated tools, methods and measures aimed at ensuring the sustainable development of the industry. It includes government regulation, investment incentives, implementation of market-based mechanisms such as feed-in tariffs and auctions, tax breaks, support for innovation and modernization, and regulatory support for the development of the sector. This mechanism contributes to attracting capital, increasing energy efficiency, introducing renewable energy sources and integration into European energy markets. Its efficiency determines the competitiveness, reliability and environmental friendliness of the energy system of Ukraine in the long term

Thus, the development and implementation of an effective and adaptive organizational and economic mechanism is a key prerequisite for the restoration, modernization and ensuring energy resilience of Ukraine.

Література

1. Ярова О.А., Леонов Я.В. Механізм організаційно-економічного забезпечення розвитку енергетичного сектору. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 119–122. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.119](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.119)

2. Петро Р.П., Василь Я.Б., Сергій І.Г. Організаційно-економічний механізм впровадження критичних технологій в енергетичній сфері». *Інноваційна економіка*, вип. 3, Грудень 2023, с. 106-14, <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1166>. (дата звернення 15.10.2025 р.)

3. Приходько І., Ігнатишин В., Приходько Ю. Особливості розвитку відновлюваної енергетики в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, 2024. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-47>

4. Medvedieva O., Halchenko Z., Demchenko O. Current State of Renewable Energy Development in Ukraine and Possible Solutions. *Challenges and Issues of Modern Science*, 2025. 4(1), 145-151. <https://doi.org/10.15421/cims.4.298>

Sheliemina N. I.
applicant for the educational and scientific degree
of Doctor of Philosophy
Sumy State University, Sumy
Vasylieva T. A., Dr. Prof.
Professor of Department of Financial Technologies and Entrepreneurship
Sumy State University, Sumy

HEALTH CARE SYSTEM DEVELOPMENT AS A FACTOR ENHANCING NATIONAL ECONOMIC RESILIENCE UNDER GLOBAL TRANSFORMATIONAL CHANGE

In the era of rapid globalization and deep macroeconomic transformations, the resilience of national economies increasingly depends on the robustness of their social infrastructure. Among the components of this infrastructure, the health care system stands out as a critical determinant of long-term economic stability and productivity.

The development of the health care system is not only a matter of public welfare but also a strategic economic investment: healthy populations underpin labor force capacity, reducing fiscal vulnerabilities, and strengthening the capacity of a nation to absorb shocks. This is especially true for countries undergoing transformational change due to global pressures, such as Ukraine, where sustained reform of the health sector has become a cornerstone of economic recovery and future growth. Thus, examining how health care system development enhances national economic resilience is both timely and essential.

Despite increased global attention and reform efforts, many health systems still suffer from inefficiencies, inequities, and misaligned incentives. In Ukraine, the legacy of a hospital-based, input-driven health financing model, coupled with high out-of-pocket spending, has undermined both quality and access to care. Public health expenditure in Ukraine rose from 2.5 % of GDP in 2000 to 4.1 % in 2021 [1]. In the 2025 budget, health and social protection spending is projected at 8.4% of GDP, which is about 1 pp lower than in 2024 [2]. Government spending is very dependent on external funding, especially under the current war conditions. At the same time, nearly half of all health spending remains out-of-pocket, placing a heavy burden on

households and limiting equitable access [1, 3]. Existing hospital networks are oversized and underproductive, while primary and preventive care are underfinanced [4]. This structural imbalance constrains the system's ability to respond to macroeconomic shocks and reduces its contribution to national resilience.

There is a two-way relationship between health spending and national well-being: investments in health support labour productivity by reducing the burden of illness, while a more productive workforce strengthens the fiscal base to sustain health financing. Health system resilience also lowers economic vulnerability. Maintaining health services in conflict-affected zones helps preserve human capital, prevent population exodus, and support recovery efforts by safeguarding human potential.

Public health indicators such as life expectancy and disease burden remain critical. Pre-war data show high mortality from noncommunicable diseases – 91% of premature deaths – imposing heavy economic costs [5]. Better quality and accessibility of outpatient and preventive care can lead to earlier diagnosis, reduced burden of chronic diseases, and lower hospitalizations, thus freeing up fiscal resources for investment elsewhere.

The National Health Service of Ukraine, as a centralized purchaser, has introduced performance-based contracts with providers where payments are linked to service delivery. This fosters accountability and incentivizes higher quality. Reform programs also emphasize using digital health records, telemedicine, and health information systems to optimize care delivery, especially in remote or war-affected areas. There is growing interest in applying artificial intelligence to optimize diagnosis, resource allocation, and patient triage, potentially reducing costs and improving outcomes. However, further research is needed to guide policy and deepen understanding of evaluation of health financing reforms, innovation and digital health, and institutional resilience mechanisms.

So, the development of the health care system in Ukraine plays a vital role in enhancing national economic resilience, especially under global transformational change. By maintaining universal health coverage, reforming financing mechanisms,

and prioritizing efficiency and innovation, Ukraine strengthens its labour force, reduces fiscal vulnerabilities, and enhances its capacity to weather macroeconomic shocks.

The strategic development of the health care system is not just a public health priority, but a powerful economic lever. In conditions of global transformational change, sustained investments in health (backed by smart financing, institutional reforms, and innovation) can significantly enhance national economic resilience. Further interdisciplinary research and policy experimentation are essential to deepen these transformation pathways and ensure the health system continues to contribute effectively to macroeconomic stability and growth.

References

1. Health systems in action 2024: Ukraine / Editors: Shuftan N., Eriksen A., Aregay A., Cairns D., Kasyanchuk S., Richardson E. European Observatory on Health Systems and Policies, WHO Europe. 2024. 24 p. URL: https://eurohealthobservatory.who.int/docs/librariesprovider3/publicationsnew/ukraine---hsia-one-pager.pdf?sfvrsn=ecf50a48_1
2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing, Paris. 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
3. Joint WHO–World Bank report outlines steps for Ukraine to strengthen financing of health system, improving equity and efficiency. 2024. URL: <https://www.who.int/europe/news/item/20-11-2024-joint-who-world-bank-report-outlines-steps-for-ukraine-to-strengthen-financing-of-health-system--improving-equity-and-efficiency>
4. WHO and the World Bank launch new report assessing progress on health financing reforms implementation in Ukraine amid the war. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/284053-who-and-world-bank-launch-new-report-assessing-progress-health-financing-reforms>
5. Transforming Healthcare through Reform and Investments in Efficiency. Program Information Document. The World Bank. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099091224011017437/pdf/P50608310996da07194ec1113a1f912fdd.pdf>

МІЖНАРОДНИЙ ВАЛЮТНИЙ ФОНД І УКРАЇНА: ШЛЯХ ПАРТНЕРСТВА В МИРНИЙ І ВОЄННИЙ ЧАС

Міжнародна фінансова підтримка України завжди була необхідним джерелом для реалізації стратегії її сталого розвитку. Протягом воєнного часу, коли існує значна потреба у видатках на оборону, актуальність міжнародної підтримки посилюється багаторазово. У цьому контексті слід згадати про 33 - річну співпрацю України з Міжнародним валютним фондом (МВФ), яка почалася ще у 1992 році. Україна стала членом МВФ відповідно до Закону України «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» від 3 червня 1992 р. [1].

Першою кредитною програмою стала програма «Механізм фінансування системних змін» у 1994 році на суму \$ 0,8 млрд. Далі були наступні програми кредитування на мільярди доларів, які не тільки допомогли подолати гіперінфляцію в Україні на початку 90-х років, а також склали фінансове підґрунтя для успішного проведення грошової реформи у 1996 році, стали поштовхом для подальшого економічного розвитку у наступні роки (кредитна програма в рамках Stand by на \$ 1,9 млрд.), а чотирирічна програма МВФ Механізм Розширеного Фінансування (Extended Fund Facility - EFF) обсягом \$17,5 млрд., послужила головною складовою плану Міністерства фінансів зі стабілізації економіки України та її зростання починаючи з 2016 року [2].

Особливістю всіх кредитних програм МВФ є те, що кредити надаються під зобов'язання України проводити реформи для покращення економічного стану країни. Отже, МВФ – це партнер України, який підтримував країну на її шляху соціально-політичних перетворень, економічного зростання, в часи економічних

криз, а зараз, у воєнний час, МВФ активно допомагає Україні для подолання наслідків війни. Для пом'якшення економічних наслідків війни Україна отримала від Фонду у 2022 році \$ 2,7 млрд., у 2023 році - \$ 4,475 млрд., у 2024 році - \$ 3,08 млрд., у 2025 році допомога продовжує надходити [2]. У березні 2023 року МВФ відкрив для України нову чотирирічну програму фінансування загальним обсягом \$15,6 млрд. Таке економічне партнерство під час війни безпрецедентно через діючі правила діяльності Фонду, а саме - заборона кредитування країн, які не мають боргової стійкості. Задля зміцнення довіри до України з боку приватних інвесторів у програмі МВФ зроблено наголос на зусиллях країни з реструктуризації зовнішнього боргу. У серпні 2024 року, у заяві, опублікованій на Лондонській фондовій біржі, Україна оголосила про пропозицію обміну та запит на згоду щодо змін умов державних єврооблігацій в обігу, а успішний обмін євробондів, якій відбувся також у серпні 2024 року, значно зменшив боргові виплати у найближчі роки та підвищив боргову стійкість України. Зауважимо, що експертні висновки Фонду допомагають Україні отримати міжнародну допомогу з інших джерел і від інших міжнародних партнерів. З 2026 року Україна очікує отримати більше \$ 45 млрд. міжнародного фінансування [3].

Повоєнна відбудова, зростання економічної активності, реформи бюджетної, податкової, банківської сфери, впровадження європейських стандартів в усі ланки економічного життя країни – це горизонти сучасних економічних програм МВФ, що підтримує рух України до членства в ЕС.

Література

1. «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» Закон України від 3 червня 1992 р., № 2402-XII
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-12#Text> (Дата звернення 31.10.2025)
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
URL: <https://mof.gov.ua> (Дата звернення 31.10.2025)
3. Офіційний сайт Національного банку України
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news> (Дата звернення 01.11.2025)

*Андрєєва О.В., к.е. н., доц.,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м. Київ
Кабан О. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ*

ІНФЛЯЦІЯ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА РИЗИКИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Відомо, що інфляція як соціально-економічне явище має значний вплив на всі аспекти економічного життя країни. Виконуючи подвійну роль, інфляція може допомогти активізувати економічний розвиток в країні, за умови, якщо її темп не перевищує 5 % на рік, але якщо такі умови не витримані - може бути руйнівною силою для заощаджень населення, знижувати купівельну спроможність національної валюти, сприяти формуванню спекулятивних тенденцій на ринках фінансового сектору та перетворенню національної моделі економіки в неефективну.

Зауважимо, що з початком війни у 2022 році, відбулось значне прискорення темпу інфляції. Якщо у лютому 2022 року рівень інфляції сягав 10,7%, то наприкінці 2022 року її рівень був оцінений у 26,6% [1].

Причинами такого стрімкого росту інфляції були руйнування виробництв і зростання виробничих витрат бізнесу, зниження експортних надходжень і погіршення платіжного балансу країни, зростання невизначеності в умовах активної фази військових дій і емісійне покриття воєнних витрат.

У 2025 році темп інфляції продемонстрував поступове уповільнення, проте цей рівень досі вищий за довоєнний. За давними Національного банку України (НБУ), станом на вересень 2025 року, рівень інфляції сягає приблизно 11,9% у річному вимірі. НБУ прогнозує зниження інфляції до 9,2% до кінця 2025 року та досягнення цілі у 5% наприкінці 2027 року [2].

Національний банк України є основним регулятором рівня інфляції через проведення монетарної політики, поточний режим якої є інфляційне

таргетування: поступове відновлення дієвості облікової ставки, посилення ролі інфляції як номінального якоря та успішне запровадження режиму керованої гнучкості обмінного курсу дали змогу Національному банку перейти до гнучкого ІТ[2].

Побудова траєкторії сталого зниження рівня інфляції, за прогнозами НБУ, повинна віддзеркалитися і на зниженні рівня облікової ставки у 2026 році, що безперечно буди мати позитивний вплив на розвиток ринків фінансових послуг.

Дані макропрогнозу НБУ щодо динаміки інфляції відображені на рис. 1.

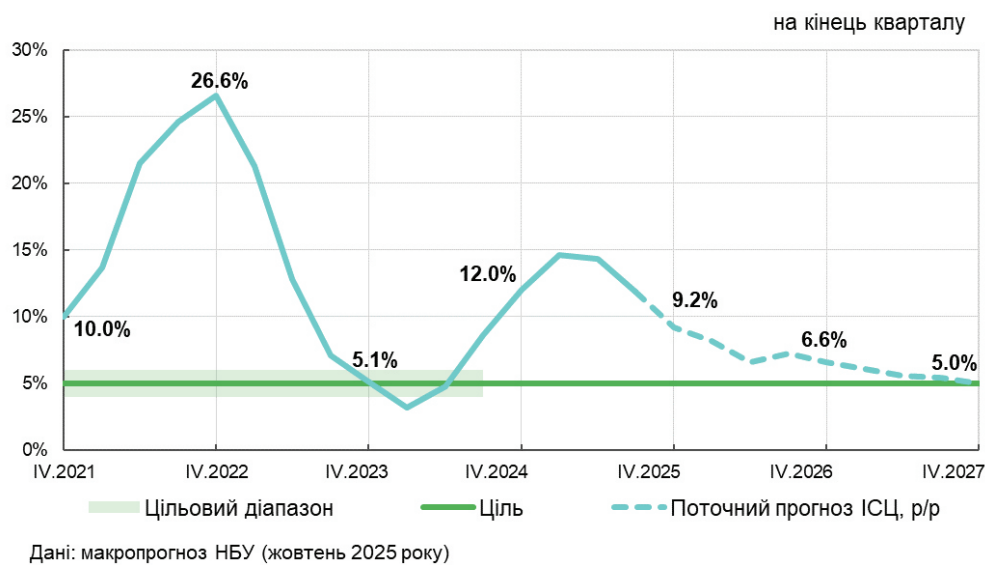


Рис. 1. Прогноз динаміки темпу інфляції в Україні до 2027 року

Джерело [3]

Щодо впливу на соціальний сектор, то слід сказати, що інфляція впливає на різні групи населення нерівномірно. Найбільше страждають ті верстви населення, у яких фіксований або низький дохід: пенсіонери, громадяни, хто отримують соціальні виплати, працівники з мінімальними доходами, адже в них більша частина доходу йде на продукти харчування та комунальні послуги.

НБУ у звітах звертає увагу, що навіть за відносного покращення ринку праці зростання реальної заробітної плати може бути нерівномірним за секторами, що посилює ризики нерівності. Для пом'якшення соціального удару

державі варто коригувати соціальні виплати відносно інфляції та підтримувати уразливі верстви населення через програмні трансферти [3].

Зростання рівня інфляції підвищує ризики для кредиторів та позичальників, адже ціни ростуть швидше, ніж доходи, відсоткові ставки можуть підвищуватися, тому стає важче сплачувати кредити, а банки таким чином менш впевнені у спроможності повернення клієнтами боргів. Для зменшення ризиків кредитування НБУ радить банкам активніше проводити стрес-тестування, а позичальникам - ретельно оцінювати свої фінансові можливості.

Коливання курсу гривні часто пов'язані зі спекуляціями та короткостроковими очікуваннями, що в подальшому може привести до зростання цін, адже при зниженні курсу гривні імпортні товари дорожчають. В результаті таких дій, рівень інфляції підвищується і населення скуповує ще більше іноземну валюту, побоюючись девальвації. Для запобігання цьому, НБУ регулює обсяг грошей у банках, продає або купує валюту, проводить аукціони, тощо.

У висновку слід зазначити, що інфляція в Україні у 2025 році залишається на значному рівні, а проінфляційні ризики та очікування здійснюють негативний вплив на ситуацію на фінансових ринках і руйнують соціальну стабільність. Подолати інфляційні ризики можна тільки через узгоджені дії держави: підтримувати малозабезпечені верстви населення, контролювати бюджетні витрати, розвивати внутрішнє виробництво, тощо. Саме досягнення такого балансу буде сприяти зниженню рівня інфляції та забезпеченню фінансової стабільності й економічному зростанню.

Література

1. Офіційний сайт Мінфін [URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/](https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/) (Дата звернення 31.10.2025)
2. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua> (Дата звернення 02.11.2025)
3. Інфляційний звіт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-nadali-zniyuvatimetsya-a-vidnovlennya-ekonomiki-zalishatimetsya-strimanim-cherez-naslidki-viyni--inflyatsiyniy-zvit> (Дата звернення 01.11.2025)

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУДОВИХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасна судова система України переживає глибокі зміни, пов'язані з процесами цифрової трансформації державного управління. Інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів судової влади вимагає не лише технічного оновлення, а й якісного підвищення професійного рівня працівників апарату судів. У цих умовах розвиток кадрового потенціалу виступає визначальним чинником ефективного функціонування судової системи. Без сформованої цифрової компетентності, управлінської гнучкості та готовності до інновацій персонал не може забезпечити належну реалізацію реформ і впровадження електронного правосуддя. Необхідність запровадження системного підходу до управління людськими ресурсами судових установ зумовлена потребою формування цифрової культури, розвитку професійних компетенцій та забезпечення стійкого функціонування судової влади в умовах цифрового середовища.

Кадровий потенціал судових установ – це сукупність знань, професійних компетенцій, управлінських навичок, ціннісних орієнтацій і мотиваційних характеристик працівників, які забезпечують результативність діяльності суду як інституції [1]. Він визначає рівень здатності системи судочинства виконувати свої функції, реагувати на виклики та впроваджувати нові технології управління.

Розвиток кадрового потенціалу охоплює не лише процеси підвищення кваліфікації, а й створення сприятливого середовища для професійного зростання, самоосвіти та вдосконалення навичок управління інформаційними потоками. В умовах цифрової епохи ключового значення набуває формування цифрової грамотності, розуміння принципів кібербезпеки, володіння системами електронного документообігу та знання процедур електронного суду.

Загалом, стратегічний розвиток кадрового потенціалу передбачає поєднання трьох складових: управлінської, освітньо-компетентнісної та технологічної, які взаємодіють у межах єдиної системи цифрового управління судовою діяльністю.

Цифровізація правосуддя є не лише інструментом оптимізації процесів, а й каталізатором глибоких організаційних змін. Запровадження електронного суду, автоматизованого розподілу справ, електронного документообігу, а також системи електронної взаємодії між судами та іншими органами влади створює нове середовище, у якому роль персоналу суттєво змінюється.

Працівники апаратів судів мають опанувати нові ролі – від виконавців рутинних процесів до аналітиків, координаторів цифрових даних, адміністраторів систем і консультантів користувачів. Це вимагає системного підходу до управління компетенціями та постійного навчання персоналу.

Особливе значення мають технологічна гнучкість і культура змін, які визначають здатність колективу адаптуватися до нових умов роботи [2]. Успішна цифрова трансформація судових установ можлива лише за наявності мотивованого, навчено-орієнтованого персоналу, готового до роботи з інноваційними технологіями.

Сучасна кадрова політика судової влади має бути спрямована на формування високопрофесійної, етичної та інноваційної команди. Основними напрямками розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації є:

- підвищення цифрової компетентності працівників, що повинно включати системне навчання роботі з електронними системами судочинства, інформаційними базами, комунікаційними платформами та інструментами кіберзахисту;

- формування кадрового резерву цифрової трансформації, як результат створення бази фахівців, здатних реалізовувати проєкти цифровізації, координувати зміни й навчати колег [3];

– удосконалення системи підвищення кваліфікації завдяки активному впровадженню тренінгів з аналітичного мислення, управління даними, використання цифрових сервісів та адаптивного менеджменту;

– розвиток лідерства і корпоративної культури інновацій для створення підґрунтя для інноваційних змін, які формують середовище відкритості, навчання і професійного вдосконалення;

– впровадження HR-аналітики з метою оцінювання компетенцій, продуктивності та ефективності працівників та для обґрунтованому прийняттю кадрових рішень.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню кадрового потенціалу, який відповідає вимогам сучасного цифрового суспільства та забезпечує ефективність функціонування судової системи.

Розвиток кадрового потенціалу судових установ у контексті цифрової трансформації є стратегічним завданням держави, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та довіри до судової влади. Він передбачає формування високопрофесійної, інноваційно орієнтованої команди, здатної працювати в умовах швидких технологічних змін. Системна підготовка кадрів, впровадження сучасних освітніх технологій, розвиток цифрової культури та управлінської компетентності працівників апарату судів мають стати основою модернізації судової влади України. Тільки за умови інвестування в людський капітал судова система зможе повною мірою реалізувати потенціал цифрового правосуддя та стати ефективним, прозорим і орієнтованим на громадянина інститутом сучасної держави.

Література

1. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100
2. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>
3. Москаленко, Н., & Радчук, П. (2025). Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції hr-менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 217–224. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-29>

*Гармаш С. В.,
доцент кафедри іноземних мов
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

ЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ВПЛИВУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАКРОЕКОНОМІКИ КРАЇНИ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Слід зазначити, що останнім часом відбуваються глобальні зміни, які впливають на весь світоустрій та докорінним чином змінюють його. Звернемо увагу на деякі тенденції, які відбуваються у цій площині та на той вплив, які вони здійснюють на макроекономічне середовище країни.

«У 20-і роки 21 сторіччя почав відбуватися перехід від одного світопорядку до іншого. Епоха старої глобальної економіки закінчилася з масовим та динамічним перенесенням промисловості на Схід, розвалом соціально-культурної структури Європи, стрімким проведенням депопуляції. Починається епоха нової глобалізації з «нульовою сумою», коли можливо збільшити свій ресурс тільки за рахунок іншої сторони, а базовою одиницею нової глобалізації будуть виступати макрозони» [1, с. 261].

Щодо змін у глобальному макроекономічному середовищі, то, безумовно, відбувається його оновлення. «Слід зазначити, що це оновлення має негативні наслідки для населення багатьох країн світу, оскільки економіка «слабких» країн зазнає руйнування заради підтримки національних економік «сильних» країн» [2, с. 43]. При непримиренному зіткненні інтересів світових країн-лідерів виникають військові конфлікти, що є одним зі способів розв'язання цих протиріч за рахунок третіх країн.

Також слід звернути увагу, що сукупність факторів зовнішнього впливу, які суттєво змінюють макроекономічне середовище в країні, не є контрольованими «слабкими» країнами. Наслідки цього впливу на демографічні, економічні, науково-технічні, екологічні, політичні та соціокультурні чинники країни є визначальними. Здебільшого цей вплив є руйнівним для країн, за чий рахунок відбувається вирішення конфлікту інтересів країн-лідерів.

Ці фактори зовнішнього впливу на макроекономічне середовище країни включають глобальні економічні тенденції, міжнародну політику, зміни цін на світових ринках та ін.

«Щодо України, то цілеспрямована переорієнтація економіки країни за роки незалежності на сировинну модель стала причиною знищення цілих високотехнологічних галузей, що негативно позначилося на соціально-економічному розвитку країни на перспективу» [2, с. 43]. Сировинна модель економіки, несуб'єктність країни через тотальну корумпованість на негативну селекцію у середовищі можновладців, які розглядають цю країну лише як джерело для власного збагачення, навряд чи сприятимуть незалежному розвитку та навіть самому існуванню країни.

«Отже, розвиток соціально-економічних систем на перспективу слід аналізувати в аспекті тих глобальних змін, що відбуваються сьогодні у світі: зміна однополярного світу на багатополарний, перерозподіл сфер впливу у боротьбі за споживання обмеженого ресурсу за рахунок інших країн, зосередження зусиль на розвитку національних економік» [3, с. 539].

Література

1. Гармаш С. В. Проблемні моменти глобалізаційних процесів у сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. В. Гармаш, Г. Г. Перерва // *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів, 18-19 квітня 2024 р. / гол. ред. А. В. Кіпенський ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2024. – С. 260-261.*

2. Гармаш С. В. Трансформаційні зміни при утворенні макрозон в період оновлення глобального середовища [Електронний ресурс] / Гармаш С. В. // *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : зб. тез доп. 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 листопада 2024 р. / Навч.-наук. ін-т "Укр. інженерно-пед. академія" [та ін.] ; гол. ред. Д. В. Коваленко. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – С. 42-43.*

3. Гармаш С. В. Значущість впливу геополітичних змін на розвиток соціально-економічних систем [Електронний ресурс] / *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). – Електрон. текст. дані. – Харків : ДБТУ, 2025. – Ч. 1. – С. 538-539. – Отримано з <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater1.pdf>, вільний (дата звернення 17.03.2025 р.).*

*Горобченко О. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
Олійник Т. Г., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Повномасштабна військова агресія рф проти України виступила надзвичайно серйозним викликом як для державних інституцій, так і для національних підприємницьких структур. За ці чотири роки виникли нові проблеми та загрози, зумовлені затяжними бойовими діями, активною мобілізацією висококваліфікованих кадрів на потреби оборони, підвищенням податкового навантаження, нестабільністю енергопостачання, значним скороченням купівельної спроможності та чисельності споживачів, обмеженнями експорту продукції, коливанням валютного курсу та іншими чинниками. У цьому контексті дослідження сучасних викликів, тенденцій і перспектив розвитку національного підприємництва в умовах воєнного та післявоєнного періоду є науково й практично обґрунтованою потребою.

Станом на початок 2025 року прямі збитки, завдані інфраструктурі України, становлять близько 170 млрд дол. США, з яких найбільшу частку займають пошкодження житлового фонду (приблизно 60 млрд дол.), транспортної інфраструктури (38,5 млрд дол.) та енергетичного сектору (14,6 млрд дол.) [4]. Руїнування мостів, доріг, складів, виробничих потужностей і критичних енергетичних об'єктів суттєво ускладнило логістику, обмежило доступ підприємств до сировини та ринків збуту, що призвело до розриву ланцюгів постачання. Масові міграційні процеси стали ще одним чинником дестабілізації. Станом на 2025 рік за межами України перебуває понад 6,9 млн громадян, ще близько 4,6 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними [1]. Це зумовило дефіцит робочої сили, особливо у сфері промисловості, будівництва, сільського господарства та сфери послуг, а також підвищило витрати бізнесу на пошук і утримання кваліфікованих кадрів.

Економічна активність підприємств залишається нерівномірною. Опитування, проведені Центром економічного відновлення у березні 2025 року, засвідчили, що більшість компаній працюють зі зниженим навантаженням, а лише близько 25 % бізнесів очікують активного зростання у короткостроковій перспективі [6]. Основними бар'єрами для розвитку респонденти називають низький внутрішній попит, високий рівень невизначеності, інфляційний тиск, обмежений доступ до фінансових ресурсів та регуляторну нестабільність. Інфляційні процеси та перебої у постачанні палива, енергоносіїв зумовили значне підвищення собівартості продукції. Високі ціни на енергоносії та матеріали, разом із дефіцитом комплектуючих, спричинили переорієнтацію частини бізнесу на внутрішні джерела ресурсів і короткострокове планування. Водночас тривають труднощі із залученням інвестицій: за оцінками міжнародних фінансових організацій, загальний обсяг потреб на відновлення України у 2025–2035 рр. становить близько 524 млрд дол. США, значну частину яких має бути спрямовано на відбудову приватного сектору [5].

Вагомим індикатором поточного економічного стану є індекс очікуваної ділової активності (ВАЕІ), який розраховується НБУ щомісячно, не враховуючи вимушеної перерви у березні-травні 2022 року. У вересні 2025 року індекс очікуваної ділової активності становив 50,4, що є вищим порівняно вереснем 2024 року (48,7). Таке підвищення свідчить про позитивні очікування підприємств щодо економічної активності та вказує на поступове відновлення економічної ситуації в країні. Проте в цілому протягом 2025 року цей показник демонстрував коливання: у травні він становив 50,8 пункту, що свідчило про помірний оптимізм підприємств, тоді як у липні знизився до 48,3 пункту внаслідок загострення енергетичної кризи та зростання витрат на виробництво [3]. Зміни ділових очікувань відображають як адаптаційні процеси бізнесу, так і нестійкість зовнішнього середовища. Факторами, що сприяли покращенню бізнесових очікувань, виступили стійкий споживчий попит, відносна стабільність енергетичної системи, бюджетне фінансування відновлення інфраструктури та будівництва доріг, уповільнення темпів інфляції, а також

відносно стабільний валютний ринок. Водночас низка чинників обмежувала темпи зростання підприємницької активності: посилення ракетних та дронівих атак, високі витрати на відновлення виробничих потужностей, зростання тарифів і дефіцит кваліфікованих кадрів. Найбільшою перешкодою для підприємницької діяльності залишаються регуляторна невизначеність і політичні ризики. Згідно з опитуваннями керівників підприємств, проведеними наприкінці 2024 року, серед головних проблем вони виокремили несприятливу політичну ситуацію (51 % респондентів), низький попит (39 %), надмірне податкове навантаження (21 %), проблеми ліквідності (27 %) та дефіцит кваліфікованих кадрів (12 %) [6].

Отже, повномасштабна військова агресія РФ проти України має глибокий і системний вплив на національний бізнес, суттєво поглибивши існуючі структурні дисбаланси та створивши низку безпрецедентних викликів. Зокрема, війна призвела до значних руйнувань матеріальної бази економіки, втрати виробничого потенціалу та дестабілізації логістичних ланцюгів. За 2022–2025 рр. український бізнес функціонує в умовах високої турбулентності, що зумовлює необхідність оперативної адаптації, перегляду стратегій розвитку, впровадження гнучких організаційних моделей та активного використання інноваційних підходів до управління ризиками й забезпечення стійкості діяльності.

Література

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *OECD Publishing, Paris*. May 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
2. Shalal A. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says. *Reuters. February 25, 2025*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/>
3. Бізнес повертається до позитивних економічних перспектив – опитування Business Outlook у вересні. *Офіційний сайт НБУ*. Жовтень 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-veresni>
4. Збитки інфраструктури України через війну досягли 170 млрд доларів США. *Київська школа економіки*. 2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>
5. Огляд ситуації в Україні: комплексний огляд перспектив безпеки, відновлення та економіки (вересень 2025 року). *BDO в Україні*. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025>
6. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у березні 2025 року. *CID (Центр розвитку інновацій)*. Квітень 2025. URL: <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation/>

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Куземко А. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах саме цифрові технології виступають основним рушієм як економічного, так і соціального прогресу. Процеси цифровізації трансформують не тільки моделі ведення бізнесу, але й суспільні взаємодії, створюючи нові форми реалізації соціальної цінності та розвитку спільнот. Соціальне підприємництво, як особлива форма підприємницької діяльності, що поєднує соціальну місію з економічною ефективністю, активно реагує на ці зміни. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для розвитку бізнес-моделей соціальних підприємств, водночас породжуючи низку викликів, які вимагають адаптації управлінських, організаційних і стратегічних підходів.

Цифрова трансформація у соціальному підприємництві означає не просто автоматизацію процесів, а глибоку зміну способів створення, доставки та отримання цінності. Вона охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних, електронної комерції, соціальних мереж, мобільних додатків та інших інструментів, що впливають на всі елементи бізнес-моделі. Цифрові технології дозволяють соціальним підприємствам ефективніше реалізовувати свою місію, охоплювати більшу кількість бенефіціарів і залучати нові джерела фінансування [1].

Одним із ключових впливів цифрової трансформації є зміна способів створення цінності. Традиційно соціальні підприємства пропонували товари або послуги, спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем – зайнятість

вразливих груп, доступ до освіти, екологічні ініціативи тощо. Завдяки цифровим інструментам вони можуть створювати додану цінність у нових формах: онлайн-освітні платформи, цифрові ринки для виробників із соціальною складовою, мобільні додатки для залучення волонтерів чи інвесторів. Технології дають змогу глибше розуміти потреби споживачів, збирати та аналізувати дані, персоналізувати пропозиції.

Іншим важливим напрямом є трансформація каналів доставки цінності. Цифрові рішення дозволяють соціальним підприємствам виходити за межі локального ринку та досягати глобальної аудиторії. Онлайн-платформи й соціальні мережі стають новими каналами комунікації, продажу та підтримки клієнтів. Вони забезпечують прямий зв'язок між соціальним підприємством і його бенефіціарами, мінімізуючи витрати на посередників і розширюючи доступність послуг. Для підприємств, що працюють у сфері освіти, охорони здоров'я чи екології, цифрові технології відкривають можливості масштабування без значного збільшення витрат.

Цифровізація також змінює механізми захоплення цінності, тобто способи отримання доходів. Соціальні підприємства дедалі частіше впроваджують гібридні бізнес-моделі, що поєднують соціальний ефект і комерційну вигоду. Наприклад, використовується модель підписки на соціальні сервіси, електронна торгівля. Цифрові платформи дозволяють монетизувати соціальні ініціативи через рекламу, донорські внески або партнерські програми. Це підвищує фінансову стійкість підприємств і зменшує залежність від грантів чи державного фінансування [2].

Ще одним наслідком цифрової трансформації є масштабування соціального впливу. Використовуючи цифрові інструменти, соціальні підприємства можуть швидко розширювати свою діяльність, охоплюючи нові регіони та аудиторії. Ефект мережі сприяє зростанню взаємодії між користувачами, партнерами, донорами, що підсилює ефективність бізнес-моделі. Наприклад, створення онлайн-платформ для соціальних ініціатив дозволяє об'єднувати громади навколо певної проблеми та генерувати колективні рішення.

Разом із тим цифрова трансформація висуває низку викликів і ризиків. По-перше, це потреба у високій технологічній компетентності персоналу. Соціальні підприємства часто мають обмежені ресурси, що ускладнює інвестиції в цифрові інструменти. По-друге, виникає проблема цифрової нерівності – не всі споживачі мають доступ до інтернету або навички використання технологій. По-третє, цифровізація підвищує ризики кібербезпеки, захисту персональних даних та залежності від платформ. Тому під час формування бізнес-моделі соціальні підприємства повинні передбачати механізми управління цими ризиками.

Цифрова трансформація вимагає нових підходів до організаційної культури соціальних підприємств. Традиційна орієнтація лише на соціальну місію доповнюється прагненням до інноваційності, відкритості, адаптивності. Успішне цифрове соціальне підприємство – це не лише організація, що використовує технології, а й така, яка мислить цифровими категоріями: сприймає зміни як можливості, активно працює з даними, формує партнерські екосистеми.

Загалом, цифрова трансформація стає ключовим чинником еволюції бізнес-моделей соціальних підприємств. Вона відкриває можливості для інновацій, підвищує ефективність і прозорість діяльності, сприяє залученню громадськості. Проте успіх такої трансформації залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові рішення у свою місію, культуру й стратегію розвитку.

Література

1. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185–190.
2. ЧОБИТОК, В., ПРОЦЕНКО, В., & ГНАТЧЕНКО, Є. (2025). ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИРОБНИЧОЇ ГАЛУЗІ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 344(4), 493-500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68>

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Певень Я. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

Розвиток логістичних систем безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній, швидкість обігу товарів, рівень клієнтського сервісу та раціональне використання ресурсів. Україна, що проходить етап структурних змін економіки та поступово інтегрується до європейського ринку, приділяє дедалі більше уваги розвитку логістики як стратегічного напрямку. Водночас національна логістична система стикається з численними проблемами, пов'язаними з інфраструктурними, управлінськими та економічними обмеженнями. У зв'язку з цим постає необхідність глибшого аналізу сучасного стану, основних труднощів і можливих шляхів розвитку логістичних систем в Україні.

Логістична система України характеризується складною структурою, що поєднує транспортну, складську, митну, інформаційну та управлінську підсистеми. Проте ефективність їхньої взаємодії залишається низькою. Однією з головних проблем є незадовільний стан транспортної інфраструктури. Значна частина автомобільних і залізничних шляхів перебуває у зношеному стані, а логістичні вузли часто не відповідають сучасним технічним стандартам. Це ускладнює рух товарних потоків, збільшує витрати на транспортування та підвищує ризики затримок у постачанні.

Важливою проблемою є також нерівномірний розвиток регіональної логістики. Центральна та західна частини країни мають кращий доступ до міжнародних транспортних коридорів, тоді як південні та східні області зазнали

суттєвих втрат унаслідок воєнних дій. Це призвело до переорієнтації логістичних потоків, необхідності створення нових маршрутів та адаптації підприємств до змінених умов постачання. Втрата частини морських портів і обмеження транзитного потенціалу негативно вплинули на загальну ефективність логістичних систем.

Серед організаційно-управлінських проблем варто виділити недостатній рівень цифровізації логістичних процесів. На багатьох підприємствах і досі застосовуються застарілі підходи до планування та контролю, що унеможлиблює швидке реагування на зміни в попиті чи перебої в постачанні. Відсутність інтегрованих інформаційних систем призводить до дублювання операцій, неузгодженості дій між відділами та зростання операційних витрат. Крім того, існує дефіцит висококваліфікованих фахівців із сучасними компетенціями у сфері логістики, зокрема у напрямках аналітики даних, транспортного планування, управління ланцюгами постачань.

Економічні обмеження також значно впливають на розвиток логістичних систем. Висока собівартість перевезень, зростання цін на паливо, нестабільність валютного курсу та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів знижують привабливість логістичних проєктів для бізнесу. В умовах невизначеності підприємства часто орієнтуються на короткострокові рішення, відкладаючи впровадження інновацій і модернізацію матеріально-технічної бази. Однак така стратегія лише посилює відставання від європейських стандартів.

Водночас Україна має значний потенціал для розвитку сучасної логістики. Географічне положення між ЄС та Азією створює можливості для формування потужних транзитних коридорів і мультимодальних транспортних хабів. Відновлення транспортної інфраструктури, розширення залізничного сполучення з країнами ЄС, розвиток терміналів і митно-логістичних центрів може стати основою для формування конкурентоспроможної національної логістичної системи.

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників подальшого розвитку логістики. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як

системи управління ланцюгами постачань, GPS-контроль, аналітика великих даних, Інтернет речей та електронний документообіг, сприяє зниженню витрат, підвищенню прозорості процесів і покращенню якості логістичного сервісу. Активна цифровізація логістичних процесів сприяє інтеграції українських підприємств у європейські ринки та підвищує довіру міжнародних партнерів [1].

Серед ключових завдань подальшого розвитку логістичних систем в Україні можна визначити: створення єдиного національного центру координації логістичної політики, запровадження державних програм підтримки цифрових рішень у сфері логістики, підготовку та перепідготовку фахівців, розбудову транспортної інфраструктури відповідно до стандартів TEN-T. Важливо також забезпечити ефективну взаємодію держави, бізнесу та освітнього середовища для формування сталого логістичного розвитку.

Розвиток логістичних систем в Україні є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування національної економіки та конкурентоспроможності підприємств. Попри численні проблеми – інфраструктурні, фінансові, організаційні – країна має вагомий потенціал для створення сучасної, інтегрованої логістичної мережі. Ключовими напрямками подальшого розвитку мають стати цифровізація, впровадження інноваційних технологій, формування екологічно стійких рішень та інтеграція у європейський логістичний простір. Для комерційних підприємств ефективна логістика стає не лише засобом зниження витрат, а стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Література

1. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики підприємницької діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. №4. С. 14-21. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/215/226>

*Жемба А. Й., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне
Корнійчук С. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне*

ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЛІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В ГЕОПОЛІТИЦІ

Геополітичне мислення ґрунтується на усвідомленні просторових взаємозв'язків між акторами міжнародної арени, зокрема державами, транснаціональними корпораціями та міжурядовими організаціями. Воно дозволяє пояснити причини конфліктів, стратегічних альянсів та економічної інтеграції. Геополітика також враховує не лише об'єктивні параметри, такі як природні ресурси чи територіальна протяжність, але й суб'єктивні – ідеології, політичні амбіції та ідентичність держав [1, с.12]. Саме тому її аналіз потребує системного підходу з урахуванням економічної, політичної та безпекової логіки.

У сучасному глобалізованому світі геополітика виступає не лише інструментом аналізу, а й чинником впливу на міжнародні бізнес-процеси [2]. Від рішень геополітичного характеру залежать шляхи логістики, доступ до ресурсів, регіональна стабільність, а отже – і привабливість тих чи інших ринків. Такі поняття як геоекономіка, енергетична безпека, кіберпростір і навіть кліматична дипломатія розширюють поле застосування геополітики як науки. Водночас зростає і роль недержавних акторів, які здатні впливати на світову політичну карту, змінюючи баланс сил та вектори інтеграційних процесів.

Геополітика є також засобом стратегічного планування для урядів, міжнародних організацій та бізнесу, що прагнуть передбачити наслідки конфліктів або інтеграційних об'єднань. Наприклад, вплив санкцій, зміни в безпековій архітектурі або військові дії на території торговельних коридорів суттєво трансформують міжнародне економічне середовище. Це актуалізує

потребу в нових парадигмах геополітичного аналізу, що враховують цифрові трансформації, гібридні війни, глобальні ризики та міжкультурну взаємодію. В результаті геополітика формує платформу для гармонізації національних інтересів із глобальними викликами сучасності [3].

Геополітичні рішення держав, такі як запровадження санкцій, торговельних бар'єрів або військова присутність, часто мають безпосередні економічні наслідки для бізнесу. Зміна режимів, конфлікти або підписання стратегічних угод трансформують бізнес-середовище, змушуючи компанії адаптувати бізнес-моделі. Підприємства вимушені враховувати політичні ризики, культурні бар'єри, зміну зовнішньоекономічної політики та інституційну слабкість країн. Усе це визначає необхідність стратегічного геополітичного аналізу при ухваленні управлінських рішень на міжнародному рівні [4].

Суб'єкти міжнародного бізнесу дедалі частіше стають активними учасниками формування геополітичної картини світу. Великі компанії можуть лобіювати законодавчі зміни, брати участь у миротворчих ініціативах або сприяти зміцненню дипломатичних відносин між державами. Їхні інвестиційні проєкти часто набувають політичного значення, особливо в енергетиці, інфраструктурі та цифровій сфері. Як результат, бізнес не лише реагує на геополітичні зміни, а й сам формує глобальний порядок денний [5].

Однією з ключових тенденцій трансформації є посилення взаємозв'язку між бізнесом і державою, що призводить до формування складних мереж взаємозалежностей і стратегічних альянсів. Міжнародні корпорації, особливо транснаціональні, починають активніше взаємодіяти з урядами, формуючи спільні цілі у сфері безпеки, енергетики, технологій та інфраструктури [6]. Ця співпраця дозволяє не лише збільшувати економічний вплив компаній, а й розширювати їхній політичний ресурс, створюючи умови для впливу на рішення, що приймаються на національному та міжнародному рівнях. Відтак, бізнес стає не просто економічним суб'єктом, а потужним геополітичним гравцем.

Розвиток цифрових технологій і глобалізація інформаційних потоків відкривають нові можливості для суб'єктів міжнародного бізнесу у формуванні

геополітичних процесів. Інновації у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та блокчейн-технологій не лише трансформують бізнес-моделі, а й створюють нові майданчики для економічної та політичної конкуренції. Компанії, які активно інтегрують ці технології, отримують значні конкурентні переваги, що дозволяє їм впливати на глобальні геостратегії, впроваджуючи нові стандарти і правила гри [7].

Отже, перспективи трансформації ролі міжнародного бізнесу в геополітиці пов'язані зі зміцненням позицій бізнесу як комплексного актора, здатного не лише адаптуватися до глобальних викликів, а й активно формувати нові правила взаємодії на міжнародній арені. Бізнес стає не просто учасником, а й рушієм геополітичних процесів, що вимагає від компаній високого рівня стратегічної гнучкості, політичної обізнаності та інноваційного підходу до управління. Врахування цих трендів є надзвичайно важливим для розробки ефективних механізмів співпраці між державами і бізнесом у контексті сучасної геоekonomіки.

Література

1. Геополітика : навч. посіб. / М. С. Дністрянський; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. 435 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Dnistrianskyi_yroSlav/Heopolityka/
2. Top 5 Geopolitical Threats to Businesses in 2025. URL: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/top-5-geopolitical-threats-to-businesses-2025>
3. Global Risks Report 2025 | World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>.
4. Дашевська О. Новий світовий порядок: теоретичні концепції. European political and law discourse. 2015. Vol. 2. С. 59-64. <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2015/2015-2-4/10.pdf>
5. Поліщук, І.О. 2022. Геополітичні ознаки нового світового порядку. *Політичне життя*. (Чер 2022), 30-35. DOI:<https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.2.5>.
6. Історія міжнародних відносин : підруч. І. В. Алексєєнко, А. Х Маргулов, І. А. Єремєєва, М. В. Несправа. Дніпро. Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 228 с. URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Istoriia_mizhnarodnykh_vidnosyn.pdf
7. Digital Assets, Distributed Ledger Technology and the Future of Capital Markets. 2021 *World Economic Forum*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Assets_Distributed_Ledger_Technology_2021.pdf

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ: ГЛОБАЛЬНІ АСПЕКТИ

Глобальні стратегії подолання бідності за останні десятиліття еволюціонували від локальних підходів до системних, міжсекторних програм, що поєднують економічну, соціальну та інституційну політику. Міжнародні організації, такі як Світовий банк, ООН та МВФ, підкреслюють необхідність комплексних рішень, які враховують структурні диспропорції у доступі до ресурсів, освіти, ринків праці та фінансових інструментів. Центральним елементом таких стратегій є забезпечення інклюзивного економічного зростання.

Рейтинг десяти найбідніших країн світу на 2024 рік за рівнем ВВП на душу населення наведено на рис. 1.

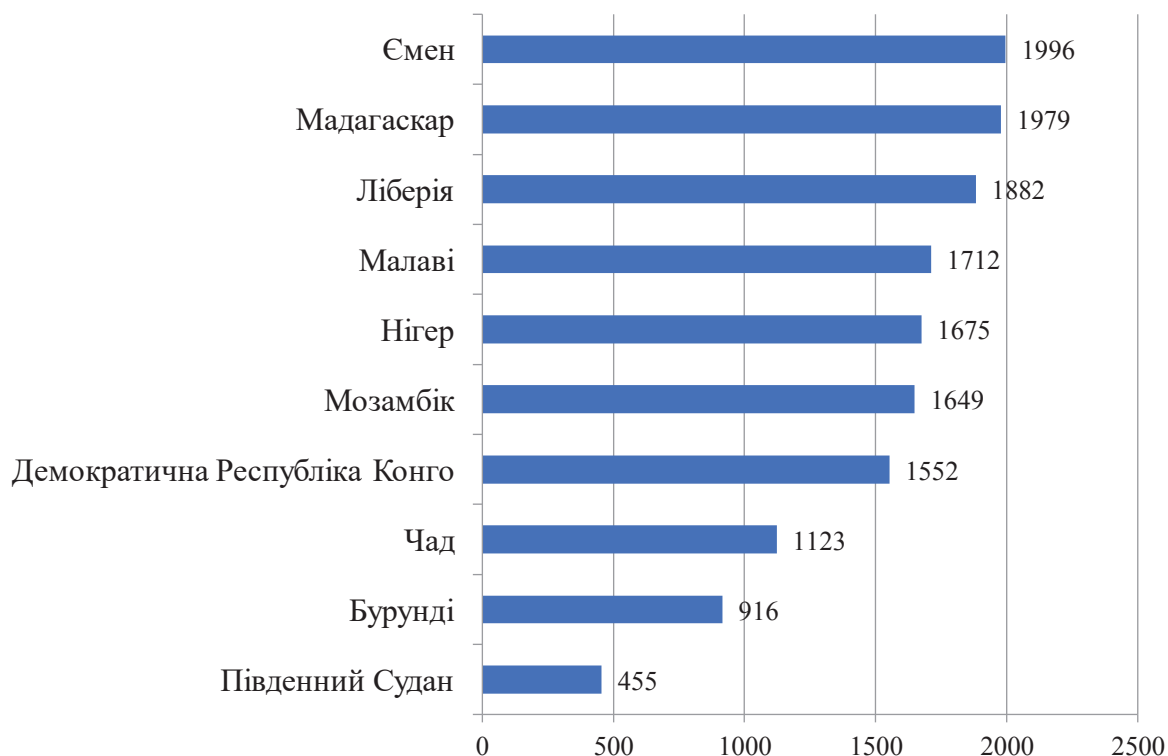


Рис. 1. Рейтинг десяти найбідніших країн світу на 2024 р., дол. США [1]

Україна у світовому рейтингу посідає 81 місце за рівнем ВВП на душу населення у 2024 р. - 15464 дол. США.

Наукові дослідження демонструють, що інвестиції в освіту та охорону здоров'я мають довгостроковий кумулятивний ефект, підвищуючи рівень зайнятості, продуктивність праці та інноваційний потенціал суспільства. Особливу увагу приділяють дошкільній освіті у країнах із низьким рівнем доходів, оскільки саме ранній розвиток формує основи майбутньої економічної мобільності.

Іншою важливою складовою глобальних стратегій є розширення доступу до фінансових послуг. Мікрофінансування та цифрові фінансові інструменти визнані ефективними у зменшенні нерівності та стимулюванні підприємницької активності серед вразливих груп населення. Системи мобільних платежів, особливо у країнах Африки та Південної Азії, істотно знизили бар'єри для участі у формальній економіці.

Стратегії розвитку інфраструктури мають безпосередній вплив на зменшення бідності через підвищення доступності послуг, мобільності та інтеграції регіональних ринків. Інвестиції у транспорт, енергетику та цифрову інфраструктуру створюють мультиплікативний ефект, сприяючи створенню робочих місць і підвищенню конкурентоздатності економіки. Особливо це актуально для країн, де значна частина населення проживає у сільських районах.

Використання соціального захисту як елемента антипоодних стратегій також доводить свою ефективність. Програми грошових трансфертів, субсидії на харчування, медичне страхування та підтримка безробітних зменшують економічні ризики та забезпечують мінімальний рівень добробуту для найвразливіших верств населення. У багатьох країнах програми умовних грошових виплат стали ключовим інструментом стимулювання відвідування шкіл та проходження медичних оглядів.

Інноваційні підходи до ринку праці посилюють роль стратегій зайнятості в подоланні бідності. Програми перекваліфікації, розвиток цифрових навичок та стимулювання малого й середнього бізнесу є центральними в умовах глобальної трансформації економіки. Особлива увага приділяється забезпеченню рівних

можливостей для жінок та молоді, які традиційно стикаються з вищими бар'єрами входження на ринок праці.

Ефективність глобальних стратегій значною мірою залежить від інституційної спроможності держав. Високий рівень корупції, слабкі механізми управління та непрозорі системи розподілу ресурсів значно знижують результативність програм боротьби з бідністю. Тому міжнародні організації акцентують на необхідності інституційних реформ, зміцнення верховенства права та запровадження механізмів громадського контролю.

Важливою тенденцією є інтеграція екологічних аспектів у стратегії боротьби з бідністю. Концепції «зеленої економіки» та сталого розвитку підкреслюють, що економічне зростання має поєднуватися зі збереженням природних ресурсів. Кліматичні ризики найбільше впливають на бідні громади, тому адаптація до змін клімату, перехід на відновлювані джерела енергії та розвиток екологічно стійких технологій стають частиною антипоодної політики.

У глобальному масштабі важливу роль відіграє міжнародна координація, а саме цілі сталого розвитку ООН до 2030 року визначають подолання крайньої бідності як пріоритетну задачу, що вимагає зусиль національних урядів, бізнесу та громадянського суспільства. Міжнародні фінансові інституції забезпечують країни фінансовими ресурсами та аналітичною підтримкою для впровадження програм, спрямованих на зменшення бідності.

Хоча глобальні стратегії демонструють позитивні результати, виклики залишаються значними. Економічні кризи, воєнні конфлікти, нерівномірний розподіл доходів та технологічні трансформації вимагають адаптації політик і постійного оновлення підходів. Сталий прогрес у подоланні бідності можливий лише за умов системності, інноваційності та міжнародної солідарності.

Література

1. <https://waytravel.com.ua/najbidnisha-krayina-svitu.html>

*Костін Ю. Д. , д. е. н., проф.,
професор каф. маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Костін М. Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Risk Incorporated (Limassol, Cyprus)*

МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНДУСТРІЇ НА РИНКАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Проблематика вдосконалення маркетингової діяльності на ринку інноваційної продукції залишається надзвичайно актуальною у контексті побудови модернізованої моделі інноваційного розвитку національної економіки України. За останні чверть століття в країні формується інтенсивне конкурентне середовище у сегменті інноваційних товарів. На думку Каракая Ю.В., інновацію доцільно розглядати як специфічний товар, що формується на перетині підходів трьох взаємопов'язаних наукових сфер: політичної економії, інноватики та маркетингу. Інноваційні продукти, як і традиційні, вирізняються певною споживчою цінністю, однак вона має власні закономірності становлення та сприйняття з боку цільової аудиторії [1].

Слід наголосити, що численні наукові розвідки підтверджують: запровадження стратегічного планування підвищує якість управління підприємством, узгоджуючи його з вимогами динамічного зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує більш високу аргументованість управлінських рішень, сприяє концентрації уваги менеджерів на довгострокових пріоритетах і формує основу ефективності поточної діяльності. Стратегічне планування неможливе без комплексного використання великого масиву інформаційних матеріалів і проведення ґрунтовної аналітичної роботи [2].

Для забезпечення підприємствами стійких конкурентних позицій на ринку інноваційної продукції важливим є застосування сучасних маркетингових підходів і моделей. Серед них виділяється модель Л. Ейгліє та Е. Лангеарда («модель сервакшин» або «service in action»), яка акцентує увагу на

матеріалізованих елементах надання послуг, тобто на тому, що безпосередньо сприймає споживач. У межах розроблення стратегії планування інноваційного ринку виділяють низку ключових етапів: стратегічний аналіз і прогнозування; формування мети та завдань; варіантне проєктування стратегії; реалізацію; контроль та коригування стратегічного плану.

Успішне створення інноваційного продукту та його ефективне виведення на ринок є прямим наслідком підприємницького підходу до управління, який ґрунтується на налагодженні активної комунікації з клієнтами. Залучення споживачів на ранніх етапах розробки сприяє уточненню вимог до товару та дозволяє адаптувати його характеристики за результатами тестування. Для забезпечення такої взаємодії підприємства можуть використовувати широкий спектр сучасних методів створення нових продуктів. Інноваційний процес має включати визначення ключових потреб цільових сегментів та забезпечення їх задоволення швидше й якісніше, ніж конкуренти.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередитися на комплексному аналізі можливостей використання маркетингу як механізму впливу на ринок інноваційних товарів. Це вимагає розкриття теоретичних основ, уточнення концептуальних положень маркетингу інноваційної продукції, удосконалення методології та розроблення ефективних технологій управління розвитком інноваційних ринків. Інноваційні продукти на зовнішньому й внутрішньому ринках формуються в межах організаційнотехнологічних структур: кластерів, нанотехнологічних стартапів, креативних індустрій тощо.

Механізм інноваційного розвитку кластерів доцільно трактувати як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують упорядкованість, послідовність та результативність інноваційних змін у рамках кластера. Результатом його функціонування має стати досягнення такого рівня інноваційної зрілості, який дозволяє кластеру ефективно конкурувати у зовнішньому середовищі та забезпечувати лідерські позиції згідно з параметрами актуальної та прогнозованої ринкової ситуації. Комплексний механізм розвитку інноваційних кластерів включає: організацію інноваційної

діяльності, фінансування та стимулювання інновацій, розробку і впровадження нових технологій, інтелектуальну власність, а також технологічний трансфер.

Технологічний трансфер як невід’ємний елемент кластерного механізму передбачає передачу технологічних розробок, створених у державному секторі, до бізнес-середовища. Для його реалізації треба розв’язати ряд завдань: визначити принципи та форми передачі технологій, сформувані критерії їх відбору, установити правила ціноутворення на патенти й ліцензії, стимулювати розробників до участі в трансфері, а також створити відповідну інформаційну інфраструктуру. Основними принципами трансферу є оплатність, контрольованість сфери застосування, безпечність для критичних галузей та забезпечення подальшого технологічного розвитку.

Аналіз краудфандингових і інвестиційних платформ засвідчує: нанотехнології набувають статусу одного з ключових драйверів соціально-економічного зростання. За результатами досліджень, з 2015 року кількість проектів у сфері нанотехнологій зросла у 18,4 раза станом на кінець 2024 року, паралельно відбувається збільшення кількості інвесторів. Водночас спостерігається певне скорочення інвесторів, готових вкладати кошти у стартапи, що вказує на недостатню ефективність маркетингового супроводу цих проектів. Як один із шляхів розв’язання цієї проблеми пропонується активне застосування дієвих маркетингових інструментів.

В Україні останніми роками зростає інтерес до розвитку креативних індустрій, креативної педагогіки та креативних просторів. Креативні індустрії, що виникають на перетині культури, бізнесу, технологій і мистецтва, перетворилися на самодостатній світовий економічний сектор. Досвід останньої глобальної кризи довів їхню стійкість та здатність зберігати позитивну динаміку, що привернуло значну увагу на міжнародному рівні. За визначенням ЮНЕСКО, креативні індустрії – це сфери економіки, пов’язані зі створенням, виробництвом і комерціалізацією товарів та послуг культурного і нематеріального змісту [4].

Згідно з даними компанії ЕУ, частка креативних індустрій у 2016 році становила 3 % світового ВВП, а рівень зайнятості – 1 % економічно активного

населення. Нині КІ відіграють важливу роль у структурі експорту розвинених країн, оскільки близько третини їх продукції орієнтовано на зовнішні ринки. Експерти зазначають, що розвиток цього сектора прямо корелює з урбанізаційними процесами та реалізацією концепції «smart city», що сприяє концентрації висококваліфікованих фахівців у межах міст.

У багатьох країнах саме міста перетворилися на центри креативності та інновацій. Вони формують національне багатство, залучають інвестиції, забезпечують розвиток людського капіталу та генерують значні соціально-економічні ефекти. Існують міжнародні рейтинги глобальних міст, такі як Global Cities Index [5], що оцінюють бізнес-активність, культурний капітал, інформаційні зв'язки та політичну залученість.

Узагальнення передового досвіду країн світу доводить, що креативна економіка, сформована на основі розвитку креативних індустрій, забезпечує регіонам низку ключових конкурентних переваг: ефективне використання соціально-культурних ресурсів, поєднання традицій та інновацій, активну діяльність зі створення креативних кластерів, розвиток фестивальних культурних практик та інші чинники.

Література

1. Каракай Ю. В. Маркетинг в інноваційній сфері / Ю. В. Каракай // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2004. - № 5,- С. 93-98.
2. Белякова Н.М. Формування та реалізація механізму інноваційного розвитку кластерних структур. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XII Міжнар. научно-практ. конференції (м. Хмельницький, 29 листопада – 1 грудня 2017 р). – Хмельницький: ФОП Горенюк Ю.І. 2017. – с.10-11
3. UNESCO, Creative Industries. - <http://sdg.iisd.org/news/unesco-undp-report-highlights-culture-creative-sector-contributions-to-sustainable-development/>
4. Global Cities 2014. - <https://www.atkearney.com/research-studies/global-cities-index/2015>
5. Kotler, F. Lateral Marketing: Technologies for Finding Revolutionary Ideas / F. Kotler. F. Trias de Bes; Alpina Publisher, 2010. 206 p.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: АНАЛІТИЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Фінансова стійкість територій у сучасних умовах глобальних трансформацій набуває стратегічного значення для забезпечення збалансованого розвитку держави. В умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення фінансова політика територій має не лише адаптуватися до динамічних змін макросередовища, а й стати інструментом підвищення соціальної та економічної резильєнтності. Як зазначає OECD, ключовим драйвером формування фінансової стійкості виступає цифрова трансформація, що створює нові можливості для прозорості бюджетного управління, ефективного розподілу ресурсів і зменшення асиметрії інформації між державними інститутами, бізнесом та громадою [1]. Інституційне підсилення цифрових механізмів управління сприяє підвищенню якості фінансового адміністрування та залученню приватних інвестицій у розвиток територій.

Вагомим аспектом сучасної фінансової стійкості є регіональний вимір. Дослідження I. Melnykovska та S. Wilson Sokhey демонструє, що саме локальні економічні системи виявили найбільшу здатність до саморегулювання під час повномасштабного вторгнення, забезпечуючи функціонування базових фінансових і соціальних інститутів навіть за умов невизначеності [2]. Автори наголошують, що фінансова стабільність регіонів стала результатом горизонтальної взаємодії місцевих влад, бізнесу та громадських організацій, які спільно реалізували програми підтримки малого бізнесу, логістики та соціального підприємництва. Цей досвід підтверджує, що фінансова стійкість територій є не лише макроекономічним показником, а й соціальною характеристикою регіональної адаптивності.

Важливим чинником забезпечення стійкості територій є політика територіальної згуртованості, яка виступає інструментом зменшення регіональних дисбалансів. Європейський парламент у своїх аналітичних звітах підкреслює, що соціальна та територіальна когезія є невід’ємною складовою європейської фінансової архітектури сталого розвитку [3]. Формування стратегій фінансової стійкості передбачає інтеграцію принципів соціальної інклюзії, гендерної рівності та сталого використання природних ресурсів, що відповідає сучасним підходам до управління в межах механізмів RRF (Recovery and Resilience Facility). Для України цей досвід може бути використаний при розробці регіональних фінансових стратегій, орієнтованих на відновлення інфраструктури, розвиток місцевого підприємництва та підвищення енергетичної незалежності.

Як доводять О. Резнікова та О. Корнієвський, резильєнтність українського суспільства в умовах війни стала багатовимірним явищем, що поєднує фінансові, соціальні та психологічні складові [4]. Фінансова стійкість у цьому контексті виявляється у здатності місцевих громад акумулювати ресурси, формувати фонди взаємодопомоги та підтримувати базові функції соціально-економічної системи навіть за умов руйнування традиційних фінансових каналів. Саме локальна фінансова активність і взаємодія громад стали джерелом формування довіри до економічних інститутів, що закладає підвалини для майбутнього сталого розвитку територій.

Отже, сучасна фінансова стійкість територій формується на перетині трьох ключових складових – цифрової трансформації, регіональної згуртованості та соціальної резильєнтності. Її забезпечення потребує системного стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову стабільність, диверсифікацію фінансових потоків і розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадою. Таке поєднання теоретичних і практичних засад створює основу для формування ефективних фінансових стратегій збалансованого розвитку, здатних забезпечити стійке майбутнє українських територій у післявоєнний період.

Формування фінансової стійкості територій у сучасному стратегічному контексті потребує не лише інституційних реформ, а й переосмислення самої моделі управління розвитком. Необхідно перейти від реактивної політики, що фокусується на короткострокових бюджетних заходах, до проактивного управління фінансовими потоками на основі аналітики, сценарного прогнозування та цифрових індикаторів стійкості. Важливо, щоб регіональні стратегії включали оцінку фінансових ризиків, пов'язаних із кліматичними, енергетичними та демографічними викликами, і передбачали інтеграцію принципів ESG у бюджетне планування. Такий підхід дозволяє не лише стабілізувати фінансову систему територій, а й трансформувати її у фактор економічного зростання, соціальної згуртованості та стійкого розвитку в умовах посткризового відновлення України.

Література

1. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
2. Melnykovska I., Wilson Sokhey S. The local and regional dimension of Ukraine's resilience during Russia's full-scale invasion: an introduction. *Post-Soviet Affairs*. 2025. Vol. 41 (5). P. 401 – 410. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626>
3. European Parliament. Addressing the challenges of the social and territorial cohesion dimension in the RRF: comparative assessment (study). Brussels, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2861/91637>
4. Reznikova O., Korniiievskyi O. Resilience of the Ukrainian society in wartime: components and influencing factors. *Eastern Journal of European Studies*. 2024. Vol. 15 (1). DOI: <https://doi.org/10.47743/ejes-2024-0105>

*Нікуліна А. М.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса,
головний державний інспектор Одеської митниці
Коцюрубенко Г. М., к. е. н, доц.,
декан факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

КАДРОВІ ВИКЛИКИ МИТНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

У воєнних умовах митна служба України стикається з низкою масштабних кадрових викликів, які безпосередньо впливають на ефективність її роботи та безпеку держави. Однією з головних проблем є висока плинність кадрів, обумовлена мобілізацією та загрозами безпеці працівників. Значна частина досвідчених співробітників була мобілізована до ЗСУ, що призвело до дефіциту кваліфікованих фахівців у митних підрозділах. Це, у свою чергу, збільшує навантаження на залишок персоналу і погіршує якість митного контролю.

Отже, стан кадрового забезпечення митної служби України під час воєнного стану обумовлює важливість розробки рекомендацій для вдосконалення управління персоналом і адаптації кадрової політики до кризових умов.

Ураховуючи особливості окремих загроз, було створено основу для внесення змін у процес управління персоналом митної служби, що дозволило її підрозділам продовжувати працювати, незважаючи на значні правові зміни, які сталися через війну на ринку праці [1, с. 84-86]. Законом України № 3977-ІХ внесено ключові зміни до порядку проходження служби в митних органах, зокрема запроваджено контрактну форму служби строком до трьох років для посад категорій "Б" і "В" [2]. Конкурсний відбір під час воєнного стану скасовано, що забезпечує оперативний кадровий набір на основі кваліфікації та досвіду, але водночас породжує ризики для інституційної пам'яті і стабільності роботи.

Аналізуючи сучасні наукові підходи та емпіричні дані, визначено напрями модернізації митної політики, включно з адаптацією процедур і тарифів до

воєнних умов та інтеграцією з європейськими стандартами. Значною складовою є тимчасове звільнення українських товарів від мит у ЄС і Канаді, що сприяє лібералізації торгівлі [3, с. 87-88].

Воєнна ситуація створює значні кадрові виклики для митної служби: зростаючі ризики для здоров'я та життя працівників погіршують мотивацію і психологічний стан, що разом із тривожністю та перевантаженням спричиняє зниження продуктивності й підвищення плинності кадрів, ускладнюючи стабільність роботи. Корупційні скандали серед керівництва додатково підривають довіру та демотивують персонал. Економічна нестабільність, що виявляється у стрімкому закритті бізнесів (+19% у 2025) та зростанні митних платежів (понад 165 млрд грн за II квартал 2025), посилює кадровий тиск [4].

У період дефіциту кадрів і необхідності адаптації зросли зусилля з підвищення кваліфікації працівників. Розширення програм спеціальної підготовки та перехід до дистанційного і змішаного навчання стали важливими інструментами для забезпечення безперервності навчання навіть за обмеженого фінансування (рис. 1).

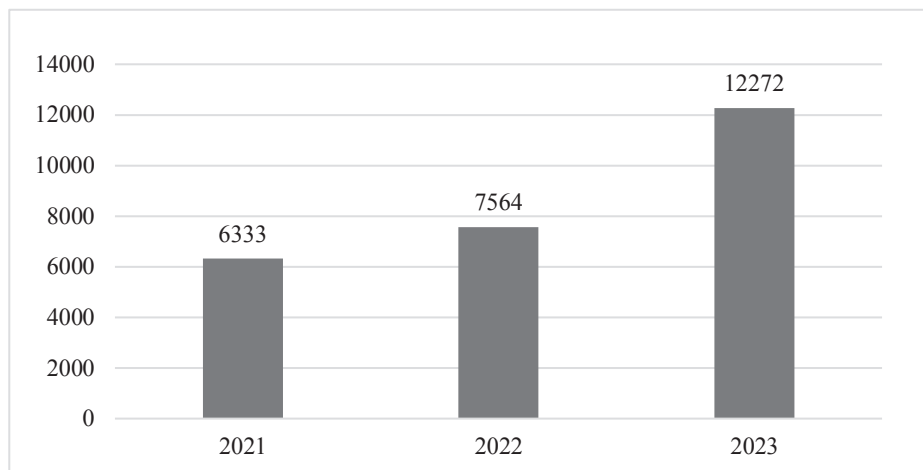


Рис. 1. Динаміка підвищення кваліфікації працівників митної служби України (2021–2023 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 6-8]

Аналіз свідчить, що розвиток системи підвищення кваліфікації став відповіддю митниці на кадрові виклики війни. Акцент зміщено на масове

залучення персоналу до навчання, що не лише компенсувало втрати через плинність, простій і мобілізацію, а й заклало основу оновленого кадрового потенціалу.

Ураховуючи масштабні кадрові виклики, спричинені воєнним станом, митна служба оперативно адаптувала кадрову політику та впровадила реформи управління персоналом. Впровадження контрактної служби і розширення програм підвищення кваліфікації дозволили зберегти ефективність контролю та безпеку держави. Однак подальше вдосконалення кадрової політики залишається ключовим для стабільної роботи в післявоєнний період.

Література

1. Черкунов О. В. Правові засади проходження публічної служби в митних органах під час воєнного стану: виклики та перспективи. *Modern achievements in legal science and practice*, м. Рига, 20 берез. 2025 р. 2025. С. 84–86. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-558-7-21> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів : Закон України від 17.09.2024 № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text> (дата звернення: 03.09.2025).
3. Customs policy as a tool to stimulate exports under martial law / A. Dziubynskyi та ін. *Економічний форум*. 2025. С. 83–92. URL: <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.83> (дата звернення: 04.09.2025).
4. Волиненко Т. Кадрові зміни та економічні виклики в Україні. *Companion UA*. URL: <https://surl.li/scswjg> (дата звернення: 04.09.2025).
5. Герчаківський В., Валігура І., Василевська О. Аналітичний огляд діяльності Волинської, Тернопільської, Львівської митниць Держмитслужби / ГО «Інститут аналітики та адвокації», ГО «Технології прогресу», ГО «Партнерство», 2024. 37 с. URL: <https://surl.li/nfggiz> (дата звернення: 05.09.2025).

*Обидєннова Т.С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Цвєткова А. І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ПОКОЛІННЄВИХ ВІДМІННОСТЕЙ (X, Y, Z, Alpha) НА РОЗРОБКУ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Сучасний маркетинг дедалі більше залежить від соціокультурних відмінностей між поколіннями. Люди, що зростали в різних історичних, технологічних і культурних умовах, формують відмінні системи цінностей, стилі споживання, канали отримання інформації та критерії вибору брендів. Теорія поколінь стала одним із найважливіших аналітичних інструментів у маркетинговій практиці [1]. В Україні вона набуває особливої актуальності через швидкі соціально-економічні зміни, цифрову трансформацію, воєнні події та культурні зрушення, які значно впливають на поведінку споживачів.

Покоління X відзначається прагматичністю та раціональністю. Для них важлива якість продукту, надійність бренду та стабільність сервісу. Такі споживачі позитивно реагують на докладні описи товару, порівняння, можливість консультації, гарантії. У комунікації ефективними залишаються поєднання офлайн-каналів і перевірених медіа з офіційним тоном звернення.

Покоління Y, або міленіали, стали першими «цифровими адаптантами» – вони легко сприймають нові технології, але цінують живе спілкування. Для них важливі історія бренду, його місія, соціальна відповідальність, екологічність і чесність. Такі споживачі активно реагують на storytelling, influencer-маркетинг, лояльність через цінності.

Покоління Z виросло в цифровому світі. Їхня увага короткочасна, вони прагнуть швидких, емоційно насичених меседжів, персоналізованого контенту й інтерактиву. Основні канали – TikTok, YouTube, Instagram Reels, Discord. Для цієї

групи ефективними є формати відео, шортів, мемів, участь у створенні контенту (UGC). Вони чутливі до соціальних тем – екології, прав людини, гендерної рівності, що слід урахувати при побудові бренду.

Покоління Alpha лише починає формуватися як споживча категорія. Їхнє дитинство тісно пов'язане з технологіями – AR, VR, AI, голосовими помічниками. Уже зараз можна прогнозувати, що вони очікуватимуть максимальної персоналізації, інклюзивності та гейміфікованої взаємодії з брендами. Для маркетологів це означає потребу у створенні інтерактивних і занурювальних форматів комунікації.

Основні відмінності між поколіннями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні відмінності між поколіннями (X, Y, Z, Alpha)

Покоління	Соціальний контекст	Основні цінності	Технологічна поведінка
X (1961–1980)	Зміна радянської системи, нестабільність, дефіцит	Надійність, стабільність, лояльність, якість	Помірна цифрова активність, цінують особистий контакт
Y / Міленіали (1981–1995)	Період трансформації, розширення глобалізації	Баланс життя і роботи, розвиток, соціальна відповідальність	Активні користувачі соцмереж, схильні до онлайн-покупок
Z (1996–2012)	Цифрове дитинство, глобальні виклики, інформаційне перенасичення	Індивідуалізм, автентичність, швидкість, відкритість	«Нативні» користувачі технологій, візуальний контент, TikTok-культура
Alpha (після 2012)	Повна цифровізація дитинства, інтерактивне середовище	Персоналізація, екологічність, інноваційність	Інтерактивність, AI-контент, відео, доповнена реальність

Джерело: розроблено авторами на основі [1– 3].

Загалом маркетингові стратегії мають ґрунтуватися не лише на віковій сегментації, а й на поведінкових патернах: рівні цифрової грамотності, типі споживання контенту, цінностях та соціальних орієнтирах. Для X доречні традиційні канали комунікації у поєднанні з e-mail-розсилками та тематичними

подкастами; для Y – соціальні мережі, контент-маркетинг, партнерські програми; для Z і Alpha – відео, стріми, ігрові сервіси, доповнена реальність.

У контексті продуктового маркетингу важливо забезпечити кастомізацію, зручність сервісу, швидку логістику, прозорі умови повернення. Для молодших поколінь вирішальним є не лише сам продукт, а досвід взаємодії з брендом, тому фокус має зміщуватися на customer experience, емоційність і гнучкість комунікації.

Водночас застосування теорії поколінь потребує обережності – межі між поколіннями умовні, а культурні, економічні та воєнні чинники в Україні суттєво модифікують їхні риси. Наприклад, українські Z мають вищий рівень соціальної активності та волонтерства, ніж їхні західні ровесники, а покоління X часто виявляє цифрову гнучкість, властиву Y. Тому підхід має бути не стереотипним, а гнучким, із врахуванням локального контексту.

Розуміння поколіннєвих відмінностей є стратегічним інструментом побудови ефективного маркетингу. Воно дозволяє створювати релевантні меседжі, обирати канали комунікації та формувати лояльність на основі спільних цінностей. Для українських брендів особливо важливо поєднувати традиційні форми комунікації з інноваційними цифровими рішеннями, дотримуючись принципів автентичності, прозорості та соціальної відповідальності. У майбутньому роль поколінь Z і Alpha як ключових споживачів лише зростатиме, тому маркетингові стратегії мають уже сьогодні орієнтуватися на інтерактивність, персоналізацію та технологічну інклюзивність.

Література

1. Теорія поколінь для маркетингу, або як влучно спілкуватися з клієнтом. Hub Kyivstar. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/teoriya-pokolin-dlya-marketyngu-abo-yak-vluchno-spilkuvatysya-z-kliiyentom>
2. Садова Н. Особливості та психологія покоління X, Y, Z . Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/aa4d47e1-3041-4184-bcfc-823c888831e2>
3. Social marketing Z і Alpha: як працювати з майбутнім поколінням споживачів. Na chasi. 2020. URL: <https://nachasi.com/creative/2020/01/23/social-marketing-z-alpha>

*Павлишин М. Л., к. т. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
Желізко Д. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
Бурак Є. І.,
зав. лабораторії товарознавчих досліджень
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ВІД ЛОКАЛЬНОГО ДО ГЛОБАЛЬНОГО: ВИКЛИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ Е-ПРИСТРОЇВ В УКРАЇНІ

Ринок мобільних пристроїв є динамічним і висококонкурентним середовищем, в якому домінують провідні світові бренди. Вітчизняний ринок має унікальні характеристики, на які впливають війна та макроекономічні умови, рівень доходів, технологічні переваги, коливання курсів валюти тощо [1]. Зі зростанням споживчої культури управління брендом стає важливим напрямом стратегічного планування підприємства. Важливо розуміти, що успішний бренд – це не лише якісний продукт, а й комплекс асоціацій, емоцій і сприйняття, яке він формує у споживачів [2]. Тому оцінювання конкурентоспроможності товарного бренду є важливим для стратегічного менеджменту та прогнозування майбутніх позицій фірми на ринку.

Основною метою роботи є дослідження особливостей формування та оцінювання конкурентоспроможності брендів мобільних пристроїв на українському ринку в контексті глобалізаційних процесів. Для цього виявлено чинники, які впливають на їхні конкурентні позиції в умовах зростаючої інтеграції України у світову економіку, а також здійснено порівняння конкурентних позицій провідних брендів (Apple, Samsung, Xiaomi, Realme, Huawei). Для дослідження використовувалися різні методи, включаючи порівняльний аналіз й експертні оцінки з графічним представленням. Нами використано інноваційні технології пошуку даних за допомогою <https://chatgpt.com/> і статистику від аналітичних агентств «Counterpoint

Research», «Statista», «GfK Ukraine», публічні звіти виробників і маркетингових досліджень українського ринку смартфонів.

Експериментально підтверджено, що суттєвий вплив на конкурентоспроможність брендів смартфонів в Україні мають такі фактори: співвідношення ціни та якості, наявність інноваційних технологій, рівень довіри споживачів до бренду, маркетингова стратегія та імідж бренду, ефективність сервісного до- і післяпродажного обслуговування [3].

У 2024 році лідером на українському ринку мобільних телефонів був бренд «Apple» з часткою 28%, наступні позиції займали бренди «Samsung» - 26%, «Xiaomi» - 20%, «Realme» - 9%, «Huawei» - 7%, інші бренди в сумі становили 10% ринку [4, 5].

На динаміку вітчизняного ринку е-пристроїв суттєво впливають курси валют, зростання вартості імпорту та впровадження технологій - функції штучного інтелекту в камерах смартфонів.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності показала, що бренди «Apple» і «Samsung» утримують лідерство завдяки високій якості продукції, інноваціям і сильній присутності бренду. На відміну від них, «Xiaomi» і «Realme» досягають успіху, пропонуючи більш доступні ціни і швидко адаптуючись до місцевих потреб споживачів.

Таблиця 1

Розрахунок конкурентоспроможності брендів смартфонів інтегральним методом (дані 2024 р.)

Бренд	Якість (k=0.3)	Інноваційність (k=0.25)	Ціна (k=0.2)	Маркетинг (k=0.15)	Сервіс (k=0.1)	Інтегральний індекс
«Apple»	9.5	9.0	6.0	9.5	9.0	8.65
«Samsung»	9.0	8.5	7.0	8.5	8.0	8.35
«Xiaomi»	7.5	7.0	9.0	7.5	6.5	7.85
«Realme»	7.0	6.5	9.5	6.5	6.0	7.35

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, на основі отриманих результатів бачимо:

1. Переконаємось, що конкурентоспроможність товарного бренду є комплексною характеристикою, що поєднує ціну, технологічність, маркетинг, сервісні послуги [6].

2. На вітчизняному ринку домінують бренди, здатні забезпечити оптимальне співвідношення вартості : якості.
3. Найперспективнішими напрямками розвитку ринку є інтеграція AI-рішень, підвищення енергоефективності пристроїв та цифровізація каналів збуту.
4. Розробка власних методик оцінювання конкурентоспроможності дозволить українським компаніям точніше визначати стратегії розвитку та адаптації на глобальному ринку.

Література

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
2. Резванова А.О., Павлишин М.Л. Стратегічне управління брендом як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: збірник матер. VI Міжн. наук.-практ. конференції (м.Харків, 10.10.2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025.
3. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
4. Counterpoint Research. Global Smartphone Market Data, 2024
5. Статистичні дані GfK Ukraine, 2024.
6. Павлишин М.Л., Захарчин Р.М. Про брендинг вітчизняних алкогольних напоїв на тлі сучасних трендів розвитку економіки. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму: збірник наукових статей*. 2018. Вип.13. С. 113-121. <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=430995402847374709&btnI=1&hl=ru>.

*Панаєтов Г. К.
директор Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва
Харківської обласної військової адміністрації,
м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ У ПЕРІОД 2022–2025 рр..

Харківська область – одним із провідних промислово-економічних регіонів України, де традиційно концентрується значна частина виробничих, наукових та освітніх ресурсів держави. Проте, починаючи з 2022 року, підприємницьке середовище регіону зазнало істотних трансформацій, зумовлених впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності, енергетичних обмежень та зміною поведінки споживачів.

В умовах підвищеної турбулентності бізнес був змушений оперативно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності, використовувати цифрові інструменти, розширювати спектр послуг та освоювати альтернативні ринки збуту. Аналіз тенденцій розвитку підприємництва у Харківській області в період 2022–2025 рр. дає змогу окреслити ключові чинники впливу, напрями адаптації та потенціал відновлення економічної активності регіону [1].

Початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України у 2022 році спричинив суттєве скорочення обсягів виробництва, зупинку частини підприємств, втрату логістичних зв'язків та тимчасову міграцію бізнес-структур у більш безпечні регіони. У перші місяці воєнних дій підприємницька активність різко знизилась через порушення ланцюгів постачання, зменшення купівельної спроможності населення та підвищення витрат на забезпечення безпеки персоналу.

Водночас, упродовж 2023–2024 рр. відбулося поступове відновлення економічної активності: підприємства почали повертатися до регіону, розвивалися сфери торгівлі, послуг, будівництва, харчової промисловості. Вагомим чинником стабілізації стала підтримка малого й середнього бізнесу з

боку державних та міжнародних програм, що стимулювало реєстрацію нових фізичних осіб-підприємців і створення робочих місць.

Підприємці Харківщини активно впроваджували адаптаційні стратегії, спрямовані на підвищення гнучкості та стійкості бізнес-процесів. Найпоширенішими серед них стали:

- цифровізація операційної діяльності – перехід до електронних комунікацій, онлайн-торгівлі, CRM-систем, віддаленого обслуговування клієнтів;

- енергонезалежність підприємств – використання генераторів, систем накопичення енергії та альтернативних джерел живлення;

- диверсифікація постачальників і каналів збуту – орієнтація не лише на місцевий, а й на національний та міжнародний ринки;

- гнучке кадрове управління – скорочення постійних витрат, залучення віддалених працівників, перекваліфікація персоналу.

Такі кроки забезпечили певний рівень стійкості бізнес-середовища, сприяли збереженню зайнятості та відновленню економічного обігу навіть в умовах енергетичних перебоїв і нестабільного попиту.

У структурі економіки регіону спостерігається переорієнтація з великих промислових підприємств на малі та середні суб'єкти господарювання. Саме цей сектор продемонстрував найвищу здатність до адаптації та гнучкості.

Позитивні результати відзначено у сфері інформаційних технологій, харчового виробництва, будівництва, логістики та побутових послуг. Водночас частина традиційних галузей (машинобудування, металообробка, хімічна промисловість) зазнали зниження обсягів виробництва через брак сировини, кадрів і втрату ринків збуту.

Поступово формується нова структура підприємництва, у якій вагому частку посідають інноваційні стартапи, сервісні компанії, соціальні підприємства та бізнеси, орієнтовані на екологічні стандарти.

Значну роль у підтримці бізнесу відіграють державні ініціативи – грантові програми, мікрокредитування, пільгові умови оподаткування для прифронтових

територій. У 2023 році скасування спеціального режиму єдиного податку за ставкою 2 % та повернення до довоєнної податкової системи стимулювало впорядкування звітності та зміцнення бюджетних надходжень.

Розвиток підприємництва в регіоні також підтримується інфраструктурними проєктами: створенням бізнес-інкубаторів, консультативних центрів, програм перепідготовки кадрів та платформ цифрової взаємодії. Такі інституційні механізми сприяють не лише економічній стабілізації, а й формуванню нової культури підприємництва, заснованої на інноваційності, соціальній відповідальності та партнерстві між владою й бізнесом.

У середньостроковій перспективі до 2025 року очікується подальше зростання підприємницької активності, особливо у сферах із високою доданою вартістю – IT-технологіях, переробній промисловості, будівництві та креативних індустріях. Важливою передумовою сталого розвитку виступатиме відновлення інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості, посилення партнерства між державними структурами, громадами та приватним сектором.

Харківський регіон зберіг свій потенціал як один із провідних центрів підприємництва в Україні, а досвід його підприємців може бути прикладом формування стійких економічних систем у кризових умовах. Подальший розвиток підприємництва потребує комплексної державної підтримки, інтеграції з міжнародними програмами та розбудови сучасної інфраструктури, що забезпечить конкурентоспроможність і стабільне економічне зростання регіону у післявоєнний період.

Література

1. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2025 рік URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/program/programa-ekonomichnogo-i-soczialnogo-rozvytku-harkivskoyi-oblasti-na-2025-rik/>

*Писарчук О. В., к. е. н., доц.
доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця,
м. Харків*

РИЗИКИ ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ВНАСЛІДОК ДЕФІЦИТУ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дослідження проблематики ризиків втрати людського капіталу є надзвичайно актуальною в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів і ресурсних обмежень, які переживає Україна. Недостатнє фінансове забезпечення освітньої сфери не лише знижує якість освітніх послуг, а й призводить до деградації інтелектуального потенціалу суспільства, відтоку науково-педагогічних кадрів та зниженню соціальної мобільності молоді. Дефіцит фінансування, що набуває системного характеру, веде до поступового руйнування освітньої екосистеми [3], у якій формуються знання, компетентності та цінності, необхідні для відтворення людського потенціалу держави.

Обмеженість фінансування негативно позначається на інноваційній динаміці освітнього процесу. За відсутності стабільного фінансового підґрунтя заклади вищої освіти не можуть повноцінно впроваджувати цифрові рішення, штучний інтелект, хмарні технології чи аналітичні платформи для управління освітніми процесами, використовуючи при цьому застарілі технології. Це гальмує модернізацію змісту освіти, формування нових освітніх траєкторій та створення компетентісно орієнтованих програм, що відповідають потребам економіки знань. Як наслідок, спостерігається дисбаланс між рівнем підготовки випускників і запитами роботодавців, випускники стають менш адаптивними до динамічних умов ринку праці, що породжує неефективне використання освітніх ресурсів, зниження віддачі від інвестицій у людський капітал та зниження інноваційного потенціалу суспільства загалом.

Не менш значущим наслідком дефіциту фінансування є втрата кадрового потенціалу освітньої системи. Низький рівень оплати праці науково-

педагогічних працівників, відсутність достатніх стимулів для наукової діяльності та обмежені можливості професійного розвитку призводять до інтелектуального відтоку кадрів за межі освітнього сектору або за кордон [1]. Такий процес набуває ознак системної «ерозії знань», коли найцінніша частина інтелектуального ресурсу країни досвідчені викладачі, дослідники, інноватори змушені реалізовувати свій потенціал в інших середовищах. У довгостроковій перспективі це створює ситуацію інтелектуальної асиметрії, коли освітні установи втрачають здатність продукувати інноваційні знання та формувати покоління фахівців із високим рівнем професійної компетентності.

Не менш значущим є зниження інституційної стійкості університетів, які у фінансово обмеженому середовищі змушені скорочувати витрати на оновлення матеріально-технічної бази, розвиток освітніх технологій і міжнародне співробітництво. Це суттєво скорочує можливості інтеграції у глобальний освітній простір і знижує привабливість української освіти як для вітчизняних, так і для іноземних студентів. У результаті активізуються процеси, коли талановита молодь шукає якісніших можливостей навчання за кордоном, не повертаючись у національну економіку після здобуття освіти [2]. Таким чином, дефіцит фінансування породжує не лише брак ресурсів, а й втрату освітньої суверенності, оскільки інтелектуальний потенціал країни починає працювати на зовнішні економічні системи. Водночас, дефіцит фінансування також створює ризики соціальної стратифікації у доступі до освіти. Освітні послуги стають менш доступними для малозабезпечених верств населення, що обмежує соціальну мобільність і звужує базу формування людського капіталу [2]. Втрачається один із ключових механізмів соціальної справедливості, як то можливість підвищення добробуту через освіту. У довгостроковій перспективі це загрожує зростанням нерівності, падінням продуктивності праці та гальмуванням інноваційного розвитку економіки.

Крім того, фінансові обмеження негативно позначаються на науково-дослідному компоненті освітньої діяльності, який є основою генерації нових знань та інновацій [3]. Так, освітня система стає споживачем, а не продуцентом

знань, розривається зв'язок між освітою і суспільними очікуваннями, між інвестиціями держави у підготовку кадрів і реальним економічним результатом.

Особливо небезпечним проявом є кумулятивний ефект втрати людського капіталу, який проявляється не одномоментно, а поступово, через декілька освітніх циклів. Недофінансування сьогодні означає брак інвестицій у майбутні покоління, а отже, формування дефіциту компетентностей у ключових галузях економіки, скорочення інноваційного кадрового резерву та ослаблення науково-дослідної бази держави. Таке порушення міжчасової рівноваги призводить до втрати довгострокової економічної стійкості, адже без належної підтримки освіти неможливо забезпечити технологічне оновлення, цифрову трансформацію й ефективне управління ресурсами.

Отже, дефіцит фінансування системи вищої освіти не є лише бюджетною проблемою, він становить системну загрозу для розвитку людського капіталу та майбутнього соціально-економічного поступу країни. Ризики втрати цього капіталу виявляються у деградації інтелектуального потенціалу, поглибленні освітньої нерівності, гальмуванні інноваційних процесів і зниженні конкурентоспроможності держави у глобальному просторі знань. Подолання цих ризиків потребує не точкових фінансових ін'єкцій, а стратегічного переосмислення ролі освіти як ключової інвестиційної сфери, здатної забезпечити сталий розвиток, соціальну згуртованість і технологічну незалежність

Література

1. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу* № 1(67), 2022. С 110 - 116
2. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, № 328(2). 2024. С. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>
3. Чернега, В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка та суспільство*, 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Транспорт кожної країни є частиною міжнародної мережі транспортних комунікацій. Відносини, пов'язані з діяльністю транспорту в Україні, регулюються ЗУ «Про транспорт», кодексами (статутами) окремих видів транспорту, іншими актами законодавства України. Нормативні акти, які визначають умови перевезень, порядок використання засобів транспорту, шляхів сполучення, організації безпеки руху, охорони громадського порядку, пожежної безпеки, санітарні та екологічні вимоги, що діють на транспорті, є обов'язковими для власників транспорту і громадян, які користуються послугами транспорту та шляхами сполучення [1].

Відповідно Глави 32 «Правове регулювання перевезення вантажів» Господарського кодексу України, перевезенням вантажів є господарська діяльність, пов'язана з переміщенням продукції виробничо-технічного призначення та виробів народного споживання залізницями, автомобільними дорогами, водними та повітряними шляхами, а також транспортування продукції трубопроводами. Суб'єктами відносин перевезення вантажів є перевізники, вантажовідправники та вантажоодержувачі. Допоміжним видом діяльності, пов'язаним з перевезенням вантажу, є транспортна експедиція [2]. Зазначимо, якщо даний кодекс регламентує господарську діяльність перевізників, то Цивільним кодексом України (Глава 64 «Перевезення») визначаються договірні відносини між учасниками перевізного процесу [3].

Якщо розглядати міжнародні перевезення вантажів, тобто переміщення товарів за межі країни та у зворотному напрямку [4], варто зазначити, що вони регулюються безліччю правил, які залежать від типу транспортного засобу, виду вантажу або ж країни-імпортера. У Митному кодексі України (Глава 27)

визначені загальні положення щодо умов та порядку переміщення і пропуску товарів та транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон України, включаючи питання митного контролю, оформлення та відповідальності перевізників за порушення правил транзиту [5].

Слід зазначити, що в Україні не існує офіційного тлумачення міжнародних вантажних перевезень, однак, міжнародними вважаються перевезення вантажів і пасажирів між двома чи кількома державами [6]. Управління вантажними перевезеннями у міжнародному сполученні це складний процес, що регулюється міжнародними конвенціями та національним законодавством і потребує ретельної підготовки багатьох організаційних процесів. Глобалізаційні процеси світової економіки призвела до універсалізації міжнародними організаціями тлумачень єдиних уніфікованих правил у сфері міжнародних перевезень. У таблиці 1 представлені деякі нормативно-праві акти, які врегульовують як міжнародні перевезення, так й перевезення на рівні держави.

Таблиця 1

Національні та міжнародні регуляторні акти вантажних перевезень за видами транспорту

Вид ТЗ	Основні закони та кодекси	Підзаконні акти	Міжнародні конвенції та угоди
Автомобільний	Закон України «Про автомобільний транспорт» (2001); Цивільний кодекс; Господарський кодекс	Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом (наказ Мінтрансу №363 від 14.10.1997); Правила перевезень пасажирів (затв. КМУ №176 від 18.02.1997)	Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ).
Залізничний	Закон України «Про залізничний транспорт» (1996); Цивільний кодекс; Господарський кодекс	Статут залізниць України (КМУ №457 від 06.04.1998); Правила перевезень вантажів (наказ Мінтрансу №644 від 21.11.2000)	Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ). Угода про міжнародне залізничне вантажне сполучення (СМГС)

Вид ТЗ	Основні закони та кодекси	Підзаконні акти	Міжнародні конвенції та угоди
Морський	Кодекс торговельного мореплавства України (1995); Закон «Про морські порти України» (2012)	Правила перевезень вантажів морським транспортом; нормативи ІМО	Конвенція про уніфікацію деяких правил про коносамент (Гаазькі правила), із змінами (Гаазько-Вісбійські правила). Конвенція ООН про морське перевезення вантажів (Гамбурзькі правила). Конвенція ООН про договори повністю або частково морське міжнародне перевезення вантажів (Роттердамські правила).
Повітряний	Повітряний кодекс України (2011)	Авіаційні правила України затверджені Державною авіаційною службою	Варшавська конвенція (1929). Монреальська конвенція (1999).

Джерело: сформовано автором за [7]

Висновок. Існують й ніші національні та міжнародні регуляторні акти. Ринок вантажних перевезень характеризується високим рівнем конкуренції між його суб'єктами за частку в загальному обсязі перевезень, що найбільш виразно проявляється у формі міжвидової конкуренції, тобто змагання між різними видами транспорту за обслуговування однорідних вантажопотоків.

Література

1. ЗУ «Про транспорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Господарський кодекс України. Глава 32. Правове регулювання перевезення вантажів. Стаття 306. Перевезення вантажів як вид господарської діяльності. URL: https://i.factor.ua/ukr/law-56/section-333/article-7563/?srsrtid=AfmBOoq_ai7xKeB7bNbDbz4Yvs-TomWfvQg6KPO84Ju-7y_DtOK71Ifg
3. Цивільний кодекс України (Глава 64 «Перевезення») URL: <https://patrul.in.ua/doc/kod/cku/g-64-tsku/>
4. Нова пошта. Вимоги та правила міжнародного перевезення вантажів. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vimogi-ta-pravila-mizhnarodnogo-perevezennya-vantazhiv>
5. Митний кодекс України (Глава 27). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
6. Котенко А.М., Шевченко В.І., Шилаєв П.С., Світлична А.В. Вантажні і комерційні операції в міжнародних перевезеннях: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 56 с. (ст. 4).
7. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mindev.gov.ua/npasearch?&tags=mizhnarodni-zvyazki>.

*Попова Л. В., к. е. н., доцент
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці*

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний вектор розвитку ринок страхових послуг взяв ще після проголошення незалежності нашої країни та початку формування вітчизняного страхового законодавства. Важливими кроками в той час були прийняття Декрету КМУ «Про страхування», а згодом в 1996 році самого Закону України, прийняття цілого ряду нормативно-правових актів, що заклали фундамент майбутнього страхового сектору. В подальшому вітчизняне законодавство вдосконалювалось, у 2002 році створено орган регулювання ринку – Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг. У 2004 році прийнято Закон України який підтвердив те, що євроінтеграційні процеси є пріоритетними для України – Закон України «Про загальнодержавну програму адаптації Законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [1]. Звичайно даний Закон мав відношення і сформував подальші вектори до формування ринку страхових послуг, враховуючи європейські вимоги. Подальші зміни торкалися і порядку ліцензування страхової діяльності, формування статутного капіталу, встановлення правил формування, обліку та розміщення страхових резервів, обліку договорів та ін. Пріоритетними питаннями залишались: питання платоспроможності компаній та посилення вимог до неї, питання діяльності страхових посередників, провадження перестрахової діяльності.

З метою прискорення адаптаційних процесів, прийнято Стратегію розвитку страхового ринку України на 2011-2020 роки. Прийняття Стратегії можна вважати наступним кроком на шляху формування конкурентного інституту страхування. Основні завдання були направлені на оздоровлення страхового ринку, забезпечення належної регуляторної політики, розвиток видів страхування, забезпечення захисту прав споживачів та подальша інтеграція до

світового фінансового ринку. Також важливим кроком в бік посилення євроінтеграційних процесів була ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [2]. У 2020 році функції регулювання ринку перейшли до Національного банку України.

Починаючи з 2014 року ринок розвивається в умовах війни, інфляції, економічної невизначеності та недосконалої системи державного регулювання. Значно впав показник рівня проникнення страхування в економіку: з 2,03% у 2013 році до 1,08% у 2020 році [3,649]. Абсолютні значення обсягів страхових платежів та виплат зростали, активи та страхові резерви також збільшувалися. Ринок потребував істотних змін від нового Регулятора, в першу чергу в частині удосконалення регулювання та приведення до вимог Міжнародної асоціації нагляду за ринком страхування. Відповідно прийнято новий Закон України «Про страхування», який вступив в дію з 2024 року та Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». Впроваджено ризик-орієнтований нагляд за діяльністю страховиків, посилились вимоги до платоспроможності, формування технічних резервів, впроваджено класи страхування та нові вимоги до системи управління компаніями. Починаючи з 2020 року прийнято ряд нормативно-правових документів, які направлені на формування ринку страхових послуг максимально наближеного до вимог ЄС. Важливим є прийняття нового Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» (вступив в дію 1.01.2025р).

Посилення вимог до діяльності страхових компаній призвело до того, що їх кількість зменшилась до 59 (станом на жовтень 2025р.). основні показники, що характеризують розвиток ринку – страхові платежі, страхові виплати, страхові резерви, активи, демонструють зростання.

Важливим залишається адаптація до вимог таких Директив: Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/138/ЄС від 25 листопада 2009 року про започаткування та ведення діяльності у сфері страхування та перестрахування (Платоспроможність II) [4] та Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/97 від 20 січня 2016 року про розповсюдження страхових послуг [5].

Актуальними завданнями наразі залишаються: повна імплементація вимог Solvency II (в планах до 1.01.2027р.); посилення захисту прав та інтересів споживачів, захист персональних даних – поки неповною мірою імплементовано вимоги GDPR (відповідний закон поки на рівні законопроекту); адаптація вітчизняного законодавства до вимог EIOPA, IAIS, GDPR, що сприятиме приєднанню до Єдиного цифрового ринку та підвищення довіри інвесторів; подальше формування відповідно до вимог законодавства інститут страхового посередництва.

Вітчизняний ринок страхових послуг зараз розвивається в складних макроекономічних, політичних умовах та умовах війни. Цифрова трансформація бізнес-процесів пришвидшує розвиток ринку, але і створює нові ризики. Ключовими залишаються питання довіри споживачів послуг та захист їх прав, формування та розвиток інвестиційної складової ринку. Таким чином, трансформація ринку страхових послуг протягом років демонструє євроінтеграційний вектор розвитку та потребує подальших реформ.

Література

1. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Перелік актів законодавства України та Європейського Союзу у пріоритетних сферах адаптації: Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-IV/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. №1678-VII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n966 (дата звернення: 15.11.2025).
3. Попова Л.В. Цифрова трансформація ринку страхових послуг. Фінансові інструменти сталого економічного розвитку. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Фінансові інструменти сталого економічного розвитку: антропоцентричні виміри: монографія / за заг. ред. П. О. Нікіфорова. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С.646-679 (дата звернення: 15.11.2025).
4. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Директива Європейського парламенту і ради (ЄС) 2016/97 від 20 січня 2016 року про розповсюдження страхових послуг. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/984_049-16#Text (дата звернення: 17.11.2025).

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Пополітов Д. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ХАОСУ

Глобалізація є однією з ключових рис сучасного світу, що визначає напрями його розвитку. Вона формує нову систему міжнародних економічних зв'язків, у межах якої країни об'єднуються в єдиний простір торгівлі, фінансів і технологій. Завдяки цьому товари, послуги, капітали, інформація та інновації переміщуються з безпрецедентною швидкістю. Проте в епоху частих криз глобалізація набуває суперечливого змісту: вона одночасно сприяє економічному зростанню та посилює залежність країн від світових ризиків [1-3].

Глобалізація виступає ключовим чинником трансформації світової торгівлі, формуючи нові підходи до міжнародної взаємодії та інтеграції ринків. Завдяки розвитку цифрових технологій, лібералізації торговельних режимів та розширенню глобальних виробничих ланцюгів, національні економіки стали більш взаємопов'язаними, що сприяло активізації торговельних потоків і підвищенню їх динамічності. У цих умовах світова торгівля поступово перетворилася на багаторівневу систему, у якій рішення, прийняті в одній країні, здатні оперативно впливати на економічну стабільність інших держав.

Однак поширення глобалізаційних процесів супроводжується зростанням економічного хаосу, що проявляється у нестабільності фінансових ринків, коливаннях світових цін, порушенні логістичних ланцюгів і посиленні геоекономічних ризиків. У таких умовах глобалізація стає не лише рушійною силою інтеграції, а й джерелом вразливостей, що підсилюють турбулентність світової економіки. Економічний хаос ускладнює прогнозування торговельних

потоків, сприяє зростанню протекціонізму та викликає необхідність адаптації до нових реалій, які швидко змінюються під впливом міжнародних криз і конфліктів.

Не зважаючи на наявні ризики, глобалізація продовжує залишатися визначальним чинником розвитку світової торгівлі, стимулюючи інновації у сфері логістики, фінансових інструментів та регулювання міжнародної економічної взаємодії. Держави, які здатні ефективно адаптуватися до умов економічного хаосу, можуть використовувати глобалізаційні можливості для диверсифікації експорту, формування конкурентних переваг та зміцнення позицій на світових ринках. Таким чином, глобалізація, незважаючи на її суперечливий характер, створює підґрунтя для подальшого розвитку міжнародної торгівлі, водночас висуваючи нові вимоги до гнучкості та стійкості національних економік.

Сьогодні економічний хаос став постійним супутником глобальної системи. Перебої в постачанні, стрибки цін на енергоносії, інфляційні хвилі, санкції та торговельні війни між провідними державами дестабілізують ринки. Пандемія COVID-19 стала моментом істини, за рахунок надмірної інтеграції виявила слабкі місця глобальної економіки, що пов'язано починаючи з нестачею медичних товарів до залежності від окремих виробничих центрів. Як наслідок, багато країн почали переосмислювати політику відкритості, підтримувати національних виробників і розвивати регіональну співпрацю.

Попри це, глобалізація залишається головним рушієм технологічного прогресу. Цифровізація торгівлі, автоматизація митних процедур, розвиток онлайн-платформ і впровадження блокчейн-технологій роблять міжнародні операції швидшими та прозорішими. Компанії на кшталт Amazon, Alibaba чи eBay відкрили світову торгівлю для малого бізнесу, який раніше не мав таких можливостей. Проте водночас зростає цифрова нерівність, сутність якої полягає в тому, що не всі країни мають достатні ресурси та технічну базу для участі в цих процесах, що створює нові лінії поділу між центром і периферією світової економіки.

Важливу роль у міжнародній торгівлі відіграють транснаціональні корпорації, які контролюють більшість виробничих і збутових ланцюгів, впливають на обсяги інвестицій і стандарти виробництва. Хоча діяльність транснаціональних корпорацій сприяє поширенню технологій і створенню робочих місць, водночас підсилює залежність менш розвинених країн, які часто змушені пристосовуватися до умов, встановлених глобальними гігантами.

У ситуації невизначеності постає потреба у створенні нової, більш збалансованої моделі глобалізації. Вона має бути не лише економічно вигідною, а й соціально справедливою та безпечною. Світова спільнота стоїть перед завданням узгодження правил, що враховують інтереси різних країн, а також потребу поєднання відкритості ринків із гарантіями економічної безпеки. Важливим стає впровадження екологічних стандартів, підтримка технологічної незалежності та підвищення прозорості у глобальних ланцюгах постачання.

Отже, глобалізація залишається суперечливим, але неминучим процесом. Вона водночас об'єднує та розділяє світ, відкриває нові можливості для розвитку, але підсилює ризики нестабільності. Її вплив на світову торгівлю проявляється у швидких технологічних змінах, зміщенні економічних центрів сили, посиленні ролі регіональних ринків і пошуку рівноваги між відкритістю та безпекою. Саме від здатності знайти цю рівновагу залежить майбутнє світової економіки в умовах постійних викликів і хаосу.

Література

1. Антипенко, Н., Почерніна, Н., & Васильківський, Д. (2024). Глобалізація та її вплив на міжнародні економічні відносини. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-2>
2. Томашук І.В., Томчук О.Ф., Гиренко Ю.В. Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. No2(56). С. 197–212. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-14>
3. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Фінансова стійкість логістичних систем в умовах глобальної нестабільності, що спричинена геополітичними конфліктами, пандеміями, порушенням торговельних зв'язків, енергетичними кризами, є стратегічною умовою виживання та розвитку. При цьому фінансова стійкість забезпечує здатність логістичних структур адаптуватися до змін, управляти ризиками, підтримувати ефективність і формувати довгострокову цінність для всіх учасників ланцюга постачання. Зазначена проблематика набуває актуальності, адже логістика, як ключовий елемент глобальних ланцюгів створення вартості, потребує адаптивних фінансових механізмів.

Фінансова стійкість логістичних систем відображає її здатність забезпечувати безперервність, ефективність і адаптивність логістичних процесів до зовнішніх шоків, внутрішніх дисбалансів та структурних змін. Дестабілізація стійкості логістичних систем виникає внаслідок дії валютних коливань, розриву постачань, зростання вартості ресурсів, зокрема енергоносіїв, інфляційному тиску, кібербезпеки.

Глобальні трансформації змінюють фінансову архітектуру логістичних систем. Зокрема, геополітичні ризики порушують стабільність постачань і викликають зростання витрат; пандемії та надзвичайні ситуації спричиняють нерівномірність попиту, дефіцит ресурсів; цифровізація змінює структуру витрат, впливає на інвестиції у технологію та кібербезпеку; екологічні та соціальні виклики формують нові стандарти ESG, що впливають на фінансове планування логістичних проєктів.

Привертає увагу той факт, що у 2025 році спостерігається поступове відновлення глобальних транспортних систем в частині диверсифікації маршрутів і створення стійких ланцюгів постачань [1].

У 2025 році логістичні ланцюги працюють в умовах хронічної нестабільності, зумовленої не лише геополітичними викликами, але й технологічними зрушеннями, кліматичними загрозами та інфраструктурними обмеженнями. Для українських імпортерів це створює потребу в системному та безперервному моніторингу всіх чинників, що потенційно впливають на надійність і своєчасність постачання [2].

Забезпечення фінансової стійкості логістичної системи неможливе без впровадження цілісного комплексу інструментів, які охоплюють стратегічне, операційне, аналітичне та цифрове управління. Такими сучасними інструментами є фінансове планування, ERP та SCM – системи, AI – аналітика, блокчейн - технології тощо. Їх застосування дозволить розробляти сценарії антикризового реагування з урахуванням логістичних ризиків, що сприятиме оперативному перерозподілу ресурсів і фінансових потоків, інтегрувати цифрові платформи для моніторингу фінансових показників у реальному часі, формувати партнерські екосистеми для спільного управління ризиками, адаптувати фінансові ключові показники ефективності до умов нестабільності та турбулентності.

Отже, фінансова стійкість логістичних систем є багатовимірною категорією, що формується на перетині економічних, технологічних та організаційних чинників. На фінансову стійкість логістичної системи України впливають цифровізація, геополітична нестабільність, міжнародна підтримка. Це вимагає адаптивних, кризостійких, прозорих фінансових механізмів, запровадження яких дозволяє досягти низки стратегічно важливих результатів, що зміцнюють як операційну ефективність, так і довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Література

1. Логістика 2025: сучасні тенденції та інновації в транспортних перевезеннях. URL: <https://frazz.com/uk/news/362398-logistika-2025-suchasni-tendentsiji-ta-innovatsiji-v-transportnih-perevezennjah>.
2. Як геополітична напруга 2025 змінює логістику з Китаю до України. URL: <https://utec.ua/blog/vpliv-geopolitichnih-chinnikov-na-perevezennya-z-kitayu>.
3. Світові тренди логістики в 2025 році. URL: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczy/>.

*Яковенко Ю. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків
Угоднікова О. І., к. е. н., доц.,
в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах посилення глобальної економічної турбулентності та структурних трансформацій національної економіки проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває ключового значення для їх довгострокового функціонування та стратегічного розвитку. Коливання макроекономічних показників, інфляційний тиск, зростання вартості кредитних ресурсів, зміна парадигм міжнародної торгівлі та підвищення геополітичної напруженості формують багатовекторний комплекс ризиків, що зумовлює зниження передбачуваності господарського середовища. За таких умов фінансово-економічна система підприємства стає вразливою до зовнішніх та внутрішніх шоків, що актуалізує необхідність вдосконалення концептуальних та методичних підходів до управління фінансовою стійкістю.

Фінансова стійкість підприємства розглядається у науковій літературі як інтегральна характеристика його здатності забезпечувати збалансований фінансовий стан у динамічному середовищі. Вона відображає пропорційність структури капіталу, стійкість грошових потоків, рівень ліквідності та платоспроможності, достатність фінансових ресурсів для підтримання інноваційного потенціалу й реалізації стратегічних цілей [2]. У контексті економічної нестабільності фінансова стійкість виступає не лише результатом, але й передумовою антикризового управління, відіграючи роль фундаменту фінансової безпеки підприємства.

Сучасні виклики формують умови, за яких традиційні інструменти фінансового менеджменту є недостатніми. Поглиблення рецесійних тенденцій, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку та зміна споживчої поведінки посилюють асиметрію інформації, ускладнюють прогнозування та знижують адаптивність підприємств до зовнішніх шоків. У результаті виникають диспропорції у структурі капіталу, зростає ризик втрати ліквідності, посилюється дебіторська залежність, що генерує загрозу фінансової нестабільності та погіршення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Управління фінансовою стійкістю в умовах нестабільності потребує системної реалізації стратегічного, тактичного та оперативного рівнів фінансового менеджменту. Стратегічний рівень передбачає формування довгострокової моделі фінансової політики на засадах адаптивності, диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу та інтеграції ризик-орієнтованих підходів до планування [1]. Тактичний рівень охоплює удосконалення механізмів управління оборотними активами, регулювання витрат, підвищення ефективності фінансових потоків та впровадження інструментів бюджетування. Оперативний рівень ґрунтується на постійному моніторингу ключових фінансових індикаторів, використанні аналітичних процедур для виявлення диспропорцій, стрес-тестуванні та застосуванні антикризових заходів.

У сучасних умовах важливим елементом системи управління фінансовою стійкістю виступає цифровізація фінансового аналізу. Використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, технологій прогнозної аналітики, моделей машинного навчання та big data дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків, зменшити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективну трансформацію фінансової стратегії підприємства. Інституціоналізація ризик-менеджменту та інтеграція його інструментів у систему корпоративного управління стають критичними чинниками підвищення стійкості та запобігання фінансовим кризам [3].

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності набуває характеру системної науково обґрунтованої діяльності, що спрямована на підвищення адаптивності, мінімізацію фінансових ризиків і формування стратегії сталого розвитку. Ефективне управління фінансовою стійкістю забезпечує здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам, зберігати конкурентні позиції та формувати стратегічний потенціал для інноваційної модернізації у довгостроковій перспективі.

Література

1. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №3-4 (280-281), 2021. С. 28–33. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/280-281/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4\(280-281\)%202021.pdf#page=28](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/280-281/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4(280-281)%202021.pdf#page=28)
2. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>.
3. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

ПАНЕЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*Korin M. V., Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management
of Industrial and Commercial Business
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND IMPLEMENTATION MODEL

In today's conditions of multidimensional instability – economic, social, energy and regulatory – enterprises have found themselves in a zone of increased risk. Their activities directly affect the quality of life of the population, the functioning of the country's infrastructure and economy as a whole, social stability and economic growth of territorial communities [1]. At the same time, most enterprises face a chronic shortage of financing, wear and tear of the material and technical base, unprofitability of tariffs, personnel problems and the lack of systemic risk management. In conditions of war, a real challenge for domestic enterprises has become maintaining their operational stability and preserving production potential. After all, the systematic destruction of production infrastructure by the enemy, interruptions in energy and water supply, as well as disruptions in supply chains significantly complicate ensuring the continuity of production processes, reduce the effectiveness of management decisions and threaten the loss of critical competencies. In such conditions, enterprises are forced to quickly adapt to new realities, implement anti-crisis strategies, look for alternative sources of resources, restructure logistics routes and strengthen internal risk management systems [2].

Under such circumstances, the implementation of an anti-crisis management model is not just a desirable, but a strategically necessary measure, because its use allows the enterprise to move from situational response to proactive management, ensuring:

- timely identification of threats and assessment of their impact on key processes;
- formation of response scenarios and reserves to overcome crisis phenomena;

- optimization of resource use in conditions of limited funding;
- ensuring continuity of service provision even in emergency situations;
- increasing transparency and trust from the public, authorities and partners;
- institutional adaptation to new challenges through digitalization, staff training and implementation of risk management standards.

The anti-crisis management model integrates analytical, strategic, operational, organizational and communication components, which allows the enterprise not only to stabilize its activities, but also to lay the foundation for sustainable development. It is a universal tool that can adapt to the specifics of a particular enterprise, the scale of its activities and the nature of external challenges.

Such a model should be integrated into the general management system of the enterprise, ensuring its stability, adaptability and ability to develop even in conditions of instability, combining the work of analytical and diagnostic, strategic, operational and tactical, organizational and institutional and communication and stakeholder components. It is this component structure of the anti-crisis management model that will allow not only to effectively respond to threats, but will also become a strategic basis for the transformation of the enterprise, increasing its viability and forming long-term competitiveness in conditions of constant challenges and uncertainty.

References

1. Lunkina I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishn'oho seredovyshcha [Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of turbulence of the external environment]. *Business Inform.* № 1. P. 22–28. (in Ukrainian)
2. Dem'yanchuk O. I., Onishchenko O. I. (2024). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nevyznachenosti: teoretychnyy ta praktychnyy aspekt [Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect]. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics.* № 33. P. 41–46. (in Ukrainian)

*Korin M. V., Doctor of economic sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management of Production and
Commercial Business,
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv
Zhernova Ye. V.,
postgraduate,
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY

In contemporary conditions, digital transformation serves as a key driver of change in organizational management. One of the most dynamic areas of this transformation is the evolution of organizational forms within enterprise personnel management systems. Traditional hierarchical models are gradually losing their effectiveness, giving way to flexible, technology-oriented structures that ensure transparency, responsiveness, and a strategic role for HR in achieving business objectives. The shift from an administrative to a strategic HR function necessitates its integration into the processes of business strategy development and implementation. Within new organizational models, the HR function performs not only supportive but also analytical, consultative, and innovative roles, contributing to the achievement of key enterprise goals—enhancing competitiveness, innovation, financial stability, and organizational resilience [1].

One of the most widespread forms of organizing HR departments under digitalization is the centralized digital HR service. This model involves the integration of all HR functions into a unified digital platform, enabling the automation of core processes, the implementation of electronic document management, and the creation of a unified employee database. Examples of such solutions include modern HRM systems such as SAP SuccessFactors, Workday, and BambooHR, which provide comprehensive personnel management throughout the employee lifecycle within the organization.

An alternative to the centralized approach is the decentralized model with digital

integration, which distributes HR functions across individual departments. At the same time, coordination and information exchange are carried out using cloud technologies, ensuring flexibility, rapid decision-making, and the preservation of a unified information space.

The automated HR office is also gaining significant traction, where routine operations are delegated to robotic systems (RPA – Robotic Process Automation). This approach reduces the workload on HR specialists, increases task accuracy, and shortens the time required to process typical requests, such as application handling, onboarding of new employees, or updating personal data.

In the context of the growing importance of data in managerial decision-making, the analytical HR center is becoming increasingly significant. Its operation is based on the use of Big Data and artificial intelligence tools to analyze personnel information, forecast employee turnover, assess the effectiveness of training programs, and plan career development. Thus, HR analytics becomes an integral component of strategic human resource management.

In addition, virtual HR departments are currently being actively implemented, which are based on the use of digital platforms to ensure the full functioning of HR processes in a remote format, maintaining a high level of interaction even in the absence of a physical presence in the office.

Under the current conditions of digital transformation and the dynamic evolution of the labor market, enterprises face a strategic challenge: adapting their human resource management systems to emerging demands. This process entails a rethinking of the role of the HR function, its integration into the overall business strategy, and a shift from traditional hierarchical models toward flexible, technology-driven organizational structures. Digitalization facilitates the formation of new organizational formats for HR departments that ensure transparency, agility, and strategic support for enterprise development.

References

1. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.

*Novik I. O., Candidate of Economy Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and
International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv*

THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Traditionally, corporate social responsibility is defined as a voluntary business initiative that goes beyond legal requirements to make a positive contribution to society and the environment[3]. However, digitalization, which permeates all spheres of economic life, fundamentally changes the very context in which this responsibility is realized. The transition to a digital economy, where data and algorithms become key assets, means that the influence of corporations is no longer limited to physical supply chains or local communities[2]. It extends into the digital space, affecting aspects such as data privacy, digital inclusion, algorithmic fairness, and information integrity.

This leads to a gradual erosion of the "voluntariness" principle, which has historically been a cornerstone of CSR. While ensuring fairness or avoiding discrimination was previously seen as an ethical choice, in the age of AI, these issues take on a systemic character. An algorithm used for hiring, lending, or even insurance decisions can have an immediate and large-scale impact on the lives of millions. The potential for systemic harm, for example, through the proliferation of biased algorithms that discriminate against certain social groups, is enormous. In such conditions, public and regulatory expectations inevitably change. What was once the domain of voluntary ethics is becoming a de facto mandatory condition for maintaining a social license to operate. A striking example of this trend is the development and adoption of the Artificial Intelligence Act in the European Union, which establishes strict requirements for transparency and risk management for high-risk AI systems. Thus, digitalization is moving elements of digital ethics from the periphery of CSR to the core of corporate obligations, blurring the line between voluntary responsibility and necessary ethical governance.

The digital transformation has a dual impact on the practice of corporate social responsibility, creating powerful new tools for its implementation while also generating new systemic risks. On one hand, digital technologies open up unprecedented opportunities for increasing the efficiency and transparency of CSR. Technologies such as blockchain and the Internet of Things allow for the creation of reliable and immutable data registries, ensuring the transparency of global supply chains. Companies can track the origin of raw materials, working conditions in production, and environmental indicators in real-time, providing consumers and investors with verifiable evidence of their responsible behavior. This represents a qualitative leap from declarative reports to evidence-based responsibility. Furthermore, digital platforms democratize social engagement. Corporations can create online ecosystems for volunteering and implementing social initiatives, combining company resources, employee time, and skills with the needs of non-governmental organizations on a global scale. An example of such synergy is the charitable crowdsourcing platform Open Tech by SoftServe, which engages IT professionals in developing solutions for social challenges in healthcare, ecology, and education.

On the other hand, digitalization creates serious risks. The collection and analysis of vast amounts of personal data pose threats to privacy and security. Data breaches or their unethical use can cause significant harm to both consumers and a company's reputation. Another systemic risk is the deepening of the "digital divide." Although digitalization is a driver of economic growth, it creates and exacerbates inequality between those who have access to technology and relevant skills and those who do not.

This problem extends beyond mere internet access. It is described by the so-called "Matthew effect," where the benefits of technology are distributed unevenly: those who already have access and resources accumulate advantages at an accelerated rate, while those who do not fall further behind. This creates a self-reinforcing cycle of deepening socio-economic inequality, which in the long term threatens social stability and the sustainability of global markets. From this perspective, corporate initiatives aimed at bridging the digital divide -such as educational programs and providing access to technology for vulnerable populations (e.g., initiatives by Microsoft and Capital One)

- are no longer purely philanthropic acts. They become strategic investments in the long-term health of the market environment. A company whose business model depends on the digital literacy of consumers and a skilled workforce has a direct interest in making this base as broad as possible. Thus, bridging the digital divide becomes an element of strategic risk management and market development within CSR.

The key components of the DSR paradigm are:

1. Algorithmic Accountability. This is the commitment to ensure the fairness, transparency, and non-discriminatory nature of AI systems. It includes conducting regular audits for bias, developing methods of Explainable AI to understand the logic behind algorithmic decision-making, and establishing clear mechanisms of liability for harm caused by AI.
2. Data Stewardship. This component goes beyond mere compliance with regulatory requirements. It involves proactive responsibility for the ethical collection, use, storage, and protection of all stakeholders' data, viewing data not as an asset but as a trusted resource.
3. Digital Inclusivity. This is an active commitment by the company to mitigate the digital divide. It is realized through supporting digital literacy programs, creating accessible technologies for people with disabilities, and ensuring the fair distribution of benefits provided by the digital economy.
4. Sustainable Technology Lifecycle. This is the responsibility for managing the full environmental impact of technologies - from the energy consumption and carbon footprint of data centers during operation to the responsible disposal of electronic waste at the end of the equipment's life cycle.
5. Human-Centric Automation. This is a strategic approach to implementing AI and automation that places the human at the center. Instead of focusing solely on replacing workers and cutting costs, this approach prioritizes the augmentation of human capabilities, investing in retraining and upskilling staff, and creating synergy between humans and machines.

*Tepliuk M., Candidate of Economy Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine*

ADAPTIVE MECHANISMS FOR NEUTRALIZING ENTROPIC PROCESSES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM UNDER CONDITIONS OF INCREASED UNCERTAINTY

In the modern conditions of multi-vector instability that accompanies the development of the national economy, the issue of enterprise adaptability becomes of key importance. The turbulence of the external environment, caused by military operations, global economic changes, increased competition and high dynamism of market processes, forms an increased level of entropy in management systems. This actualizes the need to implement adaptive mechanisms that can ensure flexibility, stability and predictability of the functioning of enterprises in an environment of constant transformations. Entropy in the activities of an enterprise is manifested through increased uncertainty, disorganization, disruption of production and logistics relations, and a decrease in the intensity of resource flows, which directly affects its economic results. Therefore, adaptive management mechanisms should be considered as a set of targeted management tools that can minimize the destructive impact of entropic factors and ensure the effective transition of the enterprise to a stabilization regime and further development.

Adaptive mechanisms perform a system-forming function in the management of entropic processes, as they combine structural, organizational, technological, information-analytical and personnel tools into a holistic model of response to change. Their use allows the enterprise not only to compensate for the negative effects of external shocks, but also to use instability factors as impulses for innovative renewal. The key role is played by the enterprise's ability to self-organize and self-regulate, which is expressed in the rapid redistribution of resources, decentralization of management powers, the formation of cross-functional teams and ensuring continuous internal communications. Self-organization creates the basis for prompt decision-

making, minimizes internal losses and contributes to a gradual decrease in system entropy.

An important component of adaptive mechanisms are organizational tools that ensure the formation of a flexible management architecture: reducing management verticals, transition to process-oriented structures, development of project management, expansion of autonomy of structural units. Such approaches reduce the level of internal uncertainty, optimize information flows and accelerate the exchange of management signals. Technological tools for adaptation, in particular, the digitalization of operational activities, the implementation of ERP and CRM information systems, the use of predictive analytics and Industry 4.0 technologies, contribute to increasing the accuracy of management decisions and reducing risks associated with the instability of the external environment. They form a new technological base for process control, increase the transparency of the business model and ensure rapid adjustment of production and economic parameters.

Information and analytical mechanisms play a systemic role in diagnosing and predicting the level of entropy. They include methods of strategic analysis, building early warning systems, using integral indicators of resilience, risk assessment models and entropy analysis tools that allow for timely identification of critical points of destabilization. Such diagnostics strengthens the enterprise's ability to form effective countermeasures, prevent crisis developments, and not react to them post-facto.

The personnel aspect of adaptive mechanisms involves the development of personnel competencies, the formation of a culture of flexibility, team interaction and proactivity. The psychological readiness of employees to act in conditions of uncertainty, the ability to make non-trivial decisions and quickly master new functions contribute to the stabilization of the enterprise's activities and the reduction of manifestations of entropy at the level of internal processes. Human capital is a key driver of adaptive capacity, which allows the enterprise to maintain a high speed of reaction to external changes.

Financial and economic adaptation mechanisms form the basis of the economic stability of the enterprise. Flexible budgeting, cost optimization, income diversification, formation of financial reserves and anti-crisis planning systems provide

the opportunity to reduce the negative impact of entropic factors and maintain the stability of cash flows. Improving the financial policy of the enterprise allows ensuring long-term balance and creating a basis for investment activity even in periods of deep instability.

Taken together, adaptive mechanisms form an integrated system for managing entropic processes, which strengthens the enterprise's ability to sustainably function and develop in conditions of uncertainty. Their comprehensive application creates a synergy effect that allows not only to minimize risks, but also to form new sources of competitive advantages. Adaptability is becoming the basic characteristic of a modern enterprise, determining its viability, anti-fragility and the possibility of successful functioning in conditions of constant transformational dynamics.

Thus, adaptive mechanisms for managing entropic processes constitute a holistic, multi-level system of tools aimed at reducing uncertainty, disorganization and risks that accompany the activities of enterprises in the conditions of modern economic turbulence. Their implementation ensures increased flexibility of management decisions, strengthening internal stability and strengthening the ability of the enterprise to self-organize and self-regulate. Organizational, technological, information and analytical, personnel and financial and economic mechanisms integrated into a single adaptive model allow not only to neutralize the negative manifestations of entropy, but also to use instability as a factor stimulating development.

References

1. Blyzniuk, O. P., Staverska, T. O., & Ivanyuta, O. M. (2019). Formation of a Credit-Monetary Mechanism for Ensuring the Sustainable Development of Ukrainian Trade Enterprises. *Biznes Inform*, 7, 240–249. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-240-2494>.
2. But, T.V., & Netudyhata, K.L. (2020). Analysis of the financial sustainability of enterprises in modern conditions. *Efektivna ekonomika*, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.1565>.
3. Calinescu, T. (2020). Registration-financial mechanisms of socio-economic development the subjects of business. *Time description of economic reforms*, 1(141), 50-57. <https://doi.org/10.32620/cher.2021.1.066>.
4. Chichulina, K., Kliievtsievych, N., Kharchenko, O., Zadorozhna, O., & Sanchenko, G. (2024). Economic policy adjustments amidst military conflict: strategies for sustaining economic and financial stability. *Salud, Ciencia y Tecnologia. Serie de Conferencias*, 3, 1137. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.11377>.
5. Chowdhury, S., Rahman, M., Zayed, N.M., Rajibul Hasan, K.B.M., & Nitsenko, V. (2022). The impact of financial development on accelerating the environmental degradation in Bangladesh. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2, 102-107. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/1028>.

*Азаренков Г. Ф., к. е. н., проф.,
професор кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця
м. Харків*

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСАЛТИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У контексті стрімкого розвитку цифрової економіки, трансформація обліково-аналітичного забезпечення консалтингової діяльності набуває особливої актуальності, оскільки саме ця складова виступає фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування стратегічних орієнтирів та забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Зміна парадигми економічного мислення, що зумовлена цифровізацією бізнес-процесів, вимагає переосмислення традиційних підходів до організації обліку, аналізу та консалтингу, з урахуванням нових технологічних можливостей і викликів [2]. Система обліково-аналітичного забезпечення консалтингової діяльності перетворюється на багатовимірну інтелектуальну систему, здатну забезпечувати стратегічне управління знаннями. Цей процес не є одномоментним, він являє собою складну еволюцію, у якій поєднуються технологічні, організаційні та методологічні зміни, що формують нову логіку аналітичного мислення в межах консалтингового середовища.

Одним із ключових напрямів трансформації є інтеграція інтелектуальних інформаційних систем, зокрема ERP-рішень, хмарних платформ, блокчейн-технологій та штучного інтелекту, у процеси обліково-аналітичного супроводу. Ці інструменти не лише автоматизують рутинні операції, а й забезпечують багатовимірну аналітику в режимі реального часу, що суттєво підвищує якість консалтингових послуг. Водночас, цифрові рішення сприяють формуванню нових моделей взаємодії між консультантом і клієнтом, де акцент зміщується з реактивного реагування на проблеми до проактивного прогнозування ризиків і можливостей.

Ще одним вагомим напрямом виступає цифрова трансформація аналітичного простору, у межах якої відбувається глибока інтеграція цифрових платформ, хмарних сервісів, аналітичних панелей (dashboards), блокчейн-реєстрів та технологій обробки великих даних (Big Data). Впровадження таких інструментів радикально змінює архітектуру обліково-аналітичного забезпечення [1]. Відбувається переорієнтація облікової функції з виключно реєстраційної на аналітично-прогностичну, що передбачає глибоку інтерпретацію даних, їх візуалізацію та трансформацію у стратегічні інсайти. У цьому контексті, роль фахівця з обліку та аналізу змінюється: він перетворюється на аналітика-консультанта, здатного не лише оперувати цифрами, а й формувати ціннісні пропозиції для бізнесу на основі даних. Така еволюція професійної ролі потребує нових компетенцій, зокрема знань у сфері цифрових технологій, навичок роботи з великими масивами даних, а також критичного мислення і здатності до міждисциплінарної комунікації.

Умови цифрової економіки також диктують необхідність трансформації методологічних засад обліково-аналітичного забезпечення консалтингу. Зокрема, виникає потреба у розробці нових концептуальних моделей, які враховують динаміку цифрових активів, віртуальних транзакцій, кіберризиків та цифрової вартості. Традиційні методи аналізу, що базуються на ретроспективному підході, поступово втрачають свою релевантність. Аналітичні процеси дедалі більше орієнтуються на використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та алгоритмічних рішень, які не лише опрацьовують інформаційні масиви, але й формують аналітичні інсайти, прогнозують тенденції, виявляють латентні взаємозв'язки [3]. У цьому контексті консалтингова аналітика набуває рис інтелектуально-самонавчальної системи, яка здатна не просто інтерпретувати факти, а й генерувати управлінські знання, що підсилюють стратегічну адаптивність підприємства.

Важливою складовою трансформаційних процесів є синергія аналітики й стратегічного управління, що означає інтеграцію аналітичних функцій у стратегічний цикл підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення більше не

виконує роль пасивного постачальника інформації, воно стає інтелектуальним співучасником стратегічного планування, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень на всіх етапах, від формування цілей до оцінювання результативності їх реалізації. Така інтеграція створює єдиний аналітико-стратегічний контур, у межах якого аналітичні висновки безпосередньо впливають на стратегічні пріоритети підприємства, а управлінські рішення, у свою чергу, коригують аналітичні орієнтири.

Варто також наголосити на зміні етичних та правових орієнтирів у сфері обліково-аналітичного консалтингу. Цифрове середовище породжує нові виклики, пов'язані з конфіденційністю даних, кібербезпекою, прозорістю алгоритмів та відповідальністю за автоматизовані рішення. У цьому контексті, трансформація обліково-аналітичного забезпечення має включати не лише технічні та методологічні аспекти, а й етично-правову рефлексію [2], що забезпечить довіру до консалтингових послуг у цифрову епоху.

Таким чином, трансформація обліково-аналітичного забезпечення консалтингу в умовах цифрової економіки є багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, методологічні, професійні та етичні аспекти. Її успішна реалізація можлива лише за умови синергії між науковими дослідженнями, освітніми ініціативами та практикою цифрового бізнесу, що вимагає глибокого переосмислення ролі обліку й аналізу як інструментів стратегічного управління в новій економічній реальності.

Література

1. Баланюк І. Ф., Сас Л. С., Кузьмін Т. Л., Смушак М. В. Цифрові технології обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю аутсорсингової й консалтингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 1(20). С. 363–371. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.363-371>
2. Кіндрацька Л. М. Інноваційні трансформації обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. *Фінанси України*, 2024 № 3. С. 116-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.115>
3. Putra, D. M., & Juniardi, E. (2025). Artificial intelligence in accounting: Transforming financial management and decision-making. *Journal of Accounting and Finance*, № 25(2), p. 45-62. URL: https://www.researchgate.net/publication/389597818_Artificial_Intelligence_in_Accounting_Transforming_Financial_Management_and_Decision-Making.

*Андрєєва О. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м. Київ
Захаренко К. І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ*

БЕЗГОТІВКОВИЙ ОБІГ ЯК ШЛЯХ ДО СТВОРЕННЯ ПРОЗОРИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ

Останніми роками безготівковий обіг перебуває на етапі кардинальних перетворень та відіграє важливу роль в економіці України. З прийняттям Закону України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 № 1591-IX та «Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг» від 29.07.2022 № 163, відбулася модернізація українського платіжного ринку: розширилося коло його учасників, окреслено перелік платіжних послуг, визначені обов'язкові реквізити платіжної інструкції та порядок виконання платіжних операцій, закладені основи для впровадження концепції відкритого банкінгу, через що проведення платежів і безготівкових розрахунків всіма учасниками ринку стало більш зручним і прозорим [1].

Зауважимо, що безготівкові платежі не тільки формують зручність при проведенні платежів, а і підвищують ефективність грошового обігу та сприяють створенню довіри до фінансової системи. За даними Національного банку України (НБУ), загальна кількість операцій (безготівкових та з отримання готівки) в Україні та за її межами з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, в першому півріччі 2025 року становила 4596,2 млн шт., а їхня сума – 3399,7 млрд грн. З них безготівковими були 4379,5 млн операцій на загальну суму 2218,4 млрд грн – це відповідно на 12,6% та 11,2% більше у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року [2].

Позитивний тренд у використанні безготівкових платежів підкреслює їх популярність серед фізичних і юридичних осіб, а збільшення кількості безготівкових платежів означає поступову відмову від готівки, що безперечно

буде сприяти формуванню фінансових потоків більш прозорими. Безготівкові розрахунки – швидкий, зручний та безпечний спосіб оплати за товари і послуги, основними перевагами яких, у порівнянні з готівковими розрахунками, є:

- зручність, швидкість, комфорт - платіж можна швидко здійснити у будь-який час, у будь-якому місці та з будь-якого пристрою;

- безпека - існує менший ризик втратити кошти, оскільки вони зберігаються на рахунках в банках, а не у вигляді готівки. При втраті картки, споживач за декілька натискань може її заблокувати;

- довіра – кошти споживача надійно зберігаються, а всі транзакції перевірені банківськими установами.

Динаміка частки безготівкових розрахунків за сумою за період з 2020 року по перше півріччя 2025 року включно, відображено на рис.1.

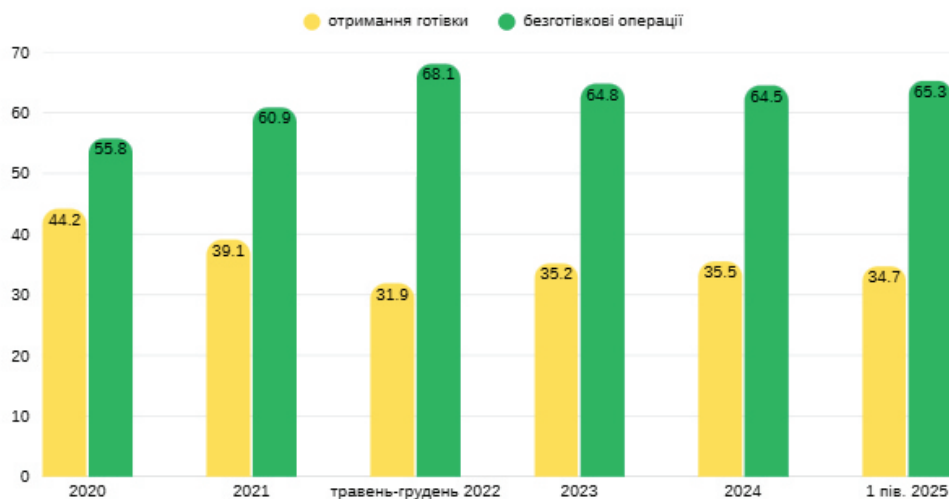


Рис. 1. Динаміка частки безготівкових розрахунків за сумою

Джерело [3]

Частка безготівкових операцій за сумою досягла у першому півріччі 2025 року рівня у 65,3% від загальної суми, що відповідає тенденції останніх років. Найвищий відсоток був зафіксований у травні – грудні 2022 року, після чого спостерігався незначний спад та подальша стабілізація на високому рівні.

Динаміка частки безготівкових розрахунків за кількістю за період з 2020 року по перше півріччя 2025 року включно, відображено на рис. 2.

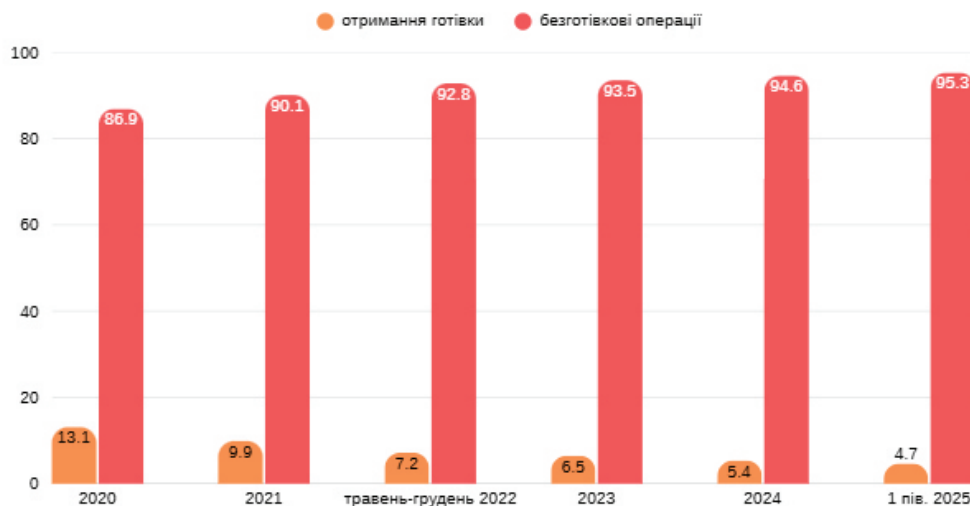


Рис. 2. Динаміка частки безготівкових розрахунків за кількістю
Джерело [3]

Частка безготівкових операцій із платіжними картками за кількістю досягла у першому півріччі 2025 року рівня у 95,3%, підкреслюючи пріоритетність безготівкових платежів. Такий високий показник безпосередньо пов'язаний із розвитком мережі платіжних терміналів, які доступні користувачам у будь-якому місці. За даними НБУ кількість активних pos терміналів у торговельній та сервісній мережі за перше півріччя 2025 року зросла на 7,9% (до 535,9 тис. шт.), а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки – на 10,1% (до 570,9 тис. шт.) [3].

У підсумку слід зазначити, що розвиток безготівкового обігу в Україні – це вірний та важливий крок до побудови прозорих фінансових потоків, який сприяє розвитку економіки. Зі збільшенням обсягу безготівкових розрахунків Україна впевнено рухається до цифрового майбутнього.

Література

1. «Про платіжні послуги» Закон України від 30.06.2021 №1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (Дата звернення 01.11.2025 року)
2. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками за перше півріччя 2025 року зросли. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (Дата звернення 02.11.2025 року)
3. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (Дата звернення 03.11.2025 року)

BIG DATA І ЦИФРОВА СТАТИСТИКА: НОВІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Бурхливий розвиток цифрових технологій докорінно трансформував підходи до вивчення ринкових явищ. Економічний простір сьогодні продукує гігантські обсяги даних – від оперативних транзакцій до цифрових слідів поведінки користувачів. Класичні методи статистичного аналізу виявляються недостатніми для роботи з такою масштабністю, швидкістю та різноманітністю інформаційних потоків, що актуалізує застосування Big Data та інструментів цифрової статистики. Широка палітра джерел даних, інтеграція алгоритмів машинного навчання та розвиток інтелектуальних аналітичних платформ істотно змінюють парадигму ринкової аналітики та відкривають можливості для появи якісно нових моделей ухвалення економічних рішень.

В умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів digitalмаркетинг стає вирішальним фактором виживання підприємств, особливо в умовах війни на ринку [1]. Підприємства опиняються у середовищі, де швидкість змін та рівень невизначеності вимагають максимально оперативного використання інформаційних ресурсів та нових аналітичних підходів. Саме тому інтеграція технологій Big Data та цифрової статистики перетворюється на ключовий інструмент адаптації та стійкого функціонування бізнесу.

Завдяки використанню цифрових технологій підприємства можуть створювати нові продукти та послуги, адаптовані до потреб клієнтів, знижувати час від виробництва до продажу, а також досягати більш високого рівня персоналізації своїх пропозицій [2]. Відповідно, сутність сучасних підходів до аналізу ринкових процесів, де ключову роль відіграють великі дані, цифрова аналітика та алгоритмічні методи обробки інформації. Big Data дозволяє підприємствам не лише автоматизувати окремі операції, а й формувати комплексні моделі поведінки споживачів, прогнозувати їхні потреби та виявляти приховані тренди, недоступні для традиційних методів статистичного аналізу.

Використання цифрової статистики забезпечує точніші економічні прогнози, підвищує якість стратегічного планування та сприяє появі нових бізнес-моделей, що ґрунтуються на інформаційній прозорості та швидкості реагування. У підсумку, саме кількісні та поведінкові дані стають основою конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Цифрова економіка являє собою нову форму економічної взаємодії, яка вже проникла всі сектори світового ринку, переживаючи активний розвиток. Вона готова потенційно стати передовим сегментом, каталізуючи зростання та розвиток усієї економічної системи [3, с. 2091]. У сучасних умовах стрімкий розвиток Big Data та цифрової статистики радикально змінює підходи до аналізу ринкових процесів, переорієнтовуючи як аналітичні методи, так і управлінські моделі. Масиви даних перетворюються на ключовий ресурс, що дає змогу фіксувати приховані ринкові тренди, досліджувати поведінку споживачів і робити більш точні прогнози завдяки обробці інформації з різноманітних цифрових джерел у реальному часі.

Інтеграція цифрової статистики з алгоритмами машинного навчання відкриває доступ до детальної сегментації ринку, удосконаленого оцінювання ефективності маркетингових стратегій та побудови гнучких моделей попиту. Особливого значення набуває предиктивна аналітика, що трансформує великі масиви інформації у практичні рішення для бізнесу й державного управління.

Разом із тим цифровізація висуває нові вимоги: необхідність захисту даних, дотримання етичних норм, уніфікація методів аналізу та забезпечення надійності джерел інформації. У результаті синергія Big Data та цифрової статистики формує новий аналітичний стандарт, підвищує точність економічних оцінок і забезпечує глибше розуміння механізмів функціонування цифрової економіки в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Обіход С., Матвеев М., Бойко, В. DIGITAL- маркетинг в умовах цифровізації суасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>
2. Шостак Л.В., Бегун С.І. Сутність та особливості цифрової трансформації економіки. *Modern Economics*. №50. 2025. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-30)
3. Shostak, L., Goi, V., Timchenko, O., Yastrubetska, L., & Derhaliuk, M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(10), 18074–18094. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5b91e79-0b28-4696-9a3d-579009d4255a/content>

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасне промислове підприємство є організаційно відокремленим і економічно самостійним суб'єктом підприємницької діяльності і є складною економічною системою, оскільки має певні ознаки як економічної системи, а саме:

- система управління: існує чітка організаційна структура, яка включає різні підрозділи та функціональні обов'язки для виконання поставлених завдань;
- цілеспрямованість: основна мета – отримання прибутку шляхом реалізації товарів чи послуг, які задовольняють попит споживачів;
- відповідальність: підприємство несе матеріальну відповідальність за свої дії та результати, що впливають на його фінансове становище;
- ринкова діяльність: для ефективного функціонування підприємство мусить вивчати ринок, конкурентів та державне регулювання;
- різноманітність діяльності: крім виробничої, підприємство може займатися комерційною, економічною, інноваційною, а також управлінням персоналом;
- юридичний статус: підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, баланс, банківські рахунки та печатку.

Стратегічний розвиток – це процес кількісних та якісних змін, який спрямований на формування та розвиток довгострокових конкурентних переваг економічної системи (підприємства, регіону, галузі, країни тощо), характеризується цілеспрямованими, незворотними, закономірними, структурно- функціональними зрушеннями у цій системі, що призводить до більш вищого рівня системи, її реорганізації та оновлення [1].

Діджиталізація сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації робочих процесів та прискоренню поставок товарів і послуг, що є ключовими факторами успішного розвитку бізнесу в цифрову епоху [2].

При формуванні стратегії розвитку промислового підприємства в умовах діджиталізації необхідно враховувати наступні принципи: адаптація підприємства до викликів, динамічність підприємства, забезпечення рівноваги, комплексна відповідальність, прозорість діяльності, постійне вдосконалення.

Стратегія розвитку підприємств в умовах діджиталізації економіки являє собою довгостроковий, поетапно розроблений план, що охоплює всі ключові напрями діяльності та спрямований на досягнення визначених цілей для забезпечення ефективного функціонування і зростання підприємства. Її формування базується на інтеграції складових стійкості, включаючи маркетингову, фінансово-економічну, виробничо-технічну, організаційну та цифрову, з одночасним вирішенням проблем у межах кожного з компонентів. Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає поступове підвищення ефективності діяльності з урахуванням його специфіки. Основні переваги впровадження стратегії сталого розвитку включають: відповідність розвитку визначеним пріоритетам; раціональне використання ресурсів у виробничій діяльності для стабільного функціонування без шкоди довкіллю; створення сприятливих умов праці для персоналу разом із підвищенням рівня соціального захисту; збільшення ринкової частки завдяки конкурентним перевагам; забезпечення стабільності та позитивної динаміки прибутковості підприємства; а також мінімізацію впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Ніколайчук О.А. Щодо сутності дефініції «стратегічний розвиток» / О.А. Ніколайчук // Вісник ХНТУ №4 (75), 2020р. С. 210-219
2. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appaui.org.ua/en/category/pubs> (дата звернення: 10.06.2024)
3. Горбаньова В.О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки / В. О. Горбаньова // Економіка та суспільство. Випуск №48, 2023р. С. 1-9.

*Боняр С. М., д. е. н., проф.,
заступник директора навчально-наукового інституту управління,
технологій та правових наук
Національний транспортний університет, м. Київ
Карпенко І. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання динаміки ринку транспортних послуг конкуренція у транспортній галузі набуває особливої гостроти. Транспортні підприємства змагаються не лише за обсяги перевезень, а й за якість сервісу, технологічні інновації, репутацію та лояльність клієнтів.

Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Для транспортного підприємства – це можливість надавати транспортні послуги вищої якості, з оптимальною ціною, у зручний час і з мінімальними витратами часу на доставку. Конкурентоспроможність відображає рівень ефективності діяльності підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку транспортних послуг [1].

При оцінці конкурентоспроможності транспортних послуг можна виділити шість основних особливостей оцінки [2]:

- 1) об'єктом конкурентоспроможності послуг є діяльність підприємства невиробничої сфери;
- 2) особливості оцінки послуг в першу чергу пов'язані з оцінкою якості процесу обслуговування;
- 3) клієнт сам оцінює якість послуги на місці її виконання і вона повинна відповідати перш за все вимогам цього клієнта;
- 4) оцінка конкурентоспроможності послуги повинна враховувати тимчасову характеристику, тобто терміни виконання роботи, час обслуговування, термін виконання замовлення тощо;

5) при оцінці конкурентоспроможності необхідно враховувати застосування специфічних стандартів для різних видів послуг;

6) пов'язана з разовим характером ряду нематеріальних послуг. Сумарні суб'єктивні оцінки і думки клієнтів дозволяють дати достатньо об'єктивну оцінку іміджу виконавця і конкурентоспроможності його послуги.

Фактори конкурентоспроможності транспортного підприємства систематизовано на рис. 1.

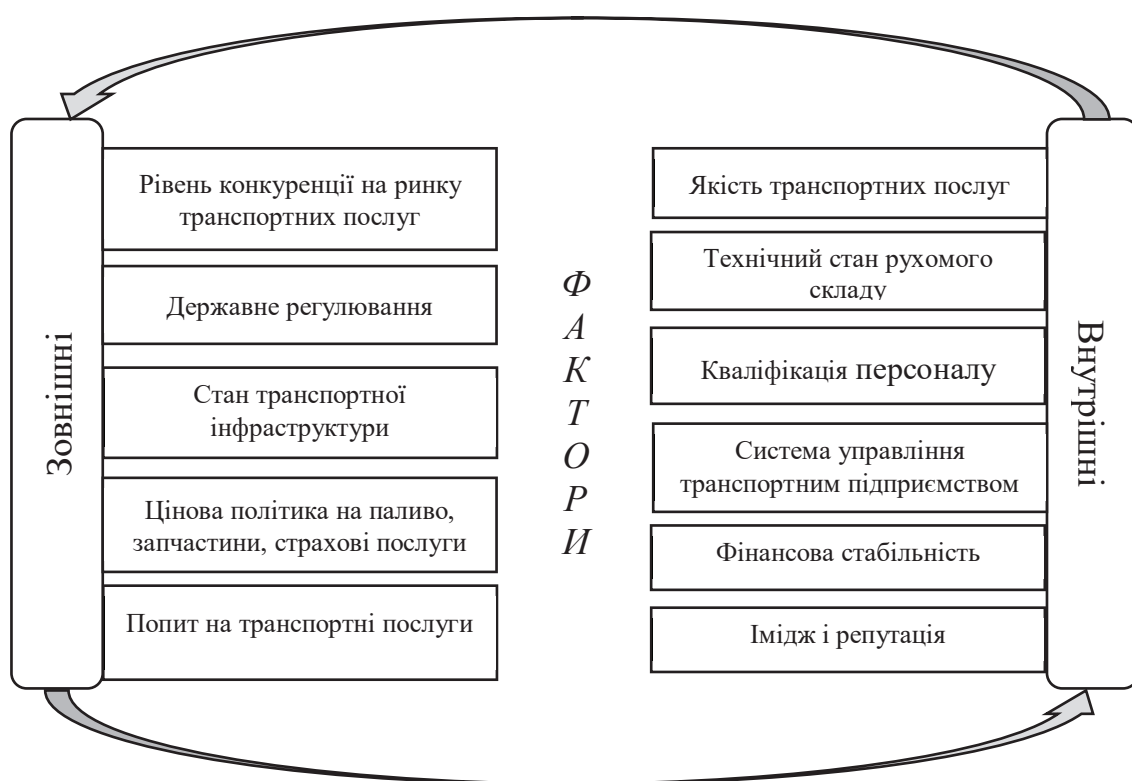


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності транспортного підприємства
Джерело: складено за [1-4]

Для визначення рівня конкурентоспроможності транспортного підприємства застосовують порівняльний аналіз (зіставлення основних показників діяльності з конкурентами), SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), метод експертних оцінок (опитування спеціалістів щодо позицій підприємства на ринку), індекс

конкурентоспроможності (інтегральна оцінка за групами показників (якість послуг, ціна, технологічність, фінансова ефективність) [4].

Конкурентоспроможність транспортного підприємства можна підвищити за рахунок модернізації транспортних засобів з урахуванням інновацій, цифровізації процесів, підвищення якості сервісу, розробки та реалізації маркетингові стратегії, оптимізації логістичних маршрутів, забезпечення професійного розвитку персоналу.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає його здатність забезпечувати високоякісні послуги при оптимальних витратах та стабільно розвиватися в умовах конкуренції. Для збереження позицій на ринку підприємство повинно постійно вдосконалювати технології, впроваджувати інновації, орієнтуватися на потреби споживачів і підвищувати ефективність управління.

Література

1. Лозова Г. М., Клименко В. В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 1 (42). С. 142 -155.
2. Зоріна О. І. Сиволовська О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1133>
3. Попова Н.В., Россолов О.В. Конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2024. Вип. 43. С. 225–236.
4. Ареф'єва О., Годун В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>

*Булуй О. Г., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму
Поліський національний університет, м. Житомир*

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЕРСПЕКТИВИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ У ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Кластеризація як це стратегічний підхід до формування просторово-галузевих об'єднань підприємств, наукових установ, органів влади та громадських організацій, які взаємодіють задля підвищення конкурентоспроможності, у енергетиці сприяє розвитку інновацій, локалізації виробництва, інтеграції відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та зміцненню енергетичної безпеки. Глобальні перспективи енергетичних кластерів формуються навколо технологічних хабів (наприклад, Hydrogen Valley у Нідерландах), ВДЕ-платформ (сонячні кластери в Іспанії, вітрові – у Данії), цифрових енергетичних екосистем (Німеччина, Південна Корея). Ці кластери забезпечують синергію між бізнесом і наукою, швидке масштабування інновацій, залучення інвестицій у «зелену» трансформацію [1].

Енергетика, як життєво важлива артерія будь-якої суспільної системи, на сучасному етапі переживає фундаментальну трансформацію. Цей процес зумовлений необхідністю декарбонізації, впровадженням розподіленої генерації (особливо на базі альтернативних джерел) та підвищенням енергетичної стійкості й безпеки. В умовах цієї складності, концепція кластеризації (Clusterization) виступає як стратегічний імператив і менеджерський інструмент для досягнення синергії та підвищення конкурентоспроможності енергетичного сектору. У контексті стратегічного менеджменту, кластеризація являє собою географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у суміжних галузях, а також відповідних інститутів (наприклад, університетів, стандартизаційних агенцій) у певній сфері для посилення інновацій та конкурентних переваг [2].

У сфері енергетики суспільних систем, кластери можуть набувати різних форм. Технологічні кластери, сфокусовані на конкретній альтернативній

енергетичній технології (наприклад, кластер із виробництва та обслуговування вітрових турбін або сонячних панелей), регіональні енергетичні кластери, спрямовані на оптимізацію регіонального енергобалансу, інтегруючи розподілену генерацію, розумні мережі (Smart Grids) та системи зберігання енергії, інтегровані кластери (Енергетичні Хаби), які поєднують виробництво (включно з ВДЕ), транспортування, споживання та науково-дослідну базу, формуючи замкнений інноваційний цикл, що є ключовим для концепції стійких енергетичних систем [3]. Прискорення інновацій через спільне використання знань, R&D потужностей та кваліфікованої робочої сили прискорює розробку більш ефективних, надійних та дешевих технологій (наприклад, нових матеріалів для фотовольтаїки або вдосконалених систем зберігання енергії). Зниження витрат через ефект масштабу (концентрація виробництва та сервісних послуг у кластері дозволяє досягти ефекту масштабу та знизити собівартість продукції та послуг, що критично важливо для конкурентоспроможності ВДЕ). У кластеризованій системі простіше впроваджувати децентралізоване управління та моделі гнучкого реагування на зовнішні шоки, що підвищує енергетичну стійкість суспільної системи, реалізуючи тим самим ефект управління ризиками.

З позиції стратегічного менеджменту, успіх енергетичного кластера залежить від якості управління та інституційного середовища: визначення спеціалізації, взаємодії «по спіралі», запровадження менеджменту знань та інновацій. Вибір вузької та глибокої спеціалізації кластера відповідає регіональним ресурсам (вітрові, сонячні, біомаса) та наявній науково-технічній базі, що дозволяє максимізувати конкурентну перевагу [1–2]. Ефективне функціонування кластера також вимагає постійної та інтенсивної взаємодії між державою (органами влади), бізнесом (енергетичними компаніями) та науково-освітніми установами [2–3]. Держава повинна забезпечити сприятливе регуляторне та фінансове середовище (наприклад, податкові пільги, гранти на R&D), бізнес – інвестиції та комерціалізацію, а наука – інноваційні кадри та розробки. Кластери є центрами знань, тому стратегія управління повинна бути спрямована на активний обмін інформацією, спільні освітні програми та захист інтелектуальної власності, що стимулює безперервний інноваційний процес.

Україна має значний потенціал для розвитку енергетичних кластерів, зокрема у сферах біоенергетики (Полтавська, Черкаська області), сонячної енергетики (Одещина, Херсонщина), вітрової енергетики (Миколаївщина, Запоріжжя) [4]. Однак існують серйозні виклики руйнування інфраструктури внаслідок війни, нестабільність регуляторного середовища, недостатній рівень координації між учасниками енергетичного ринку, обмежений доступ до фінансування та інноваційних технологій. Для реалізації потенціалу енергетичних кластерів Україні Стратегічні імперативи кластеризації пов'язані із розробкою національної кластерної стратегії з урахуванням регіональної специфіки, інтеграцією цифрових платформ управління кластерами, залученням міжнародних інституцій до фінансування та експертизи, створенням сприятливого правового середовища для державно-приватного партнерства.

Отже, кластеризація у сфері енергетики суспільних систем є не лише інструментом економічного розвитку, а стратегічною моделлю управління переходом до нової, стійкої та децентралізованої енергетичної парадигми. Вона дозволяє ефективно інтегрувати альтернативну енергетику, підвищити інноваційний потенціал та забезпечити довгострокову енергетичну безпеку. Успішна реалізація цієї моделі вимагає проактивного стратегічного менеджменту та системної підтримки з боку держави, орієнтованої на створення інституційного середовища, сприятливого для формування та розвитку високотехнологічних енергетичних кластерів. кластеризація в енергетиці – це стратегічна відповідь на виклики енергетичної безпеки, децентралізації та декарбонізації. Для України це шлях до відновлення, модернізації та інтеграції у європейський енергетичний простір.

Література

1. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 1998. URL: <https://surl.li/anspgh>.
2. Chaplynska, N., Makeienko, P. Innovative Solutions for Ensuring Energy Security of Ukraine and the World. Academic Review. 2023. Vol. 2(59)/ P. 284–297/
3. Nedzinskiene R., Streimikiene D. The enabling impact of digital technologies on penetration of renewable energy. Ijasos. International E-journal of Advances in Social Sciences. 2025. August 1,

*Бурикін О. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Прокопчук Л. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

У сучасних умовах цифрової економіки впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у сферу управління ризиками стає не лише інноваційною тенденцією, а й необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Глобальні корпорації, такі як IBM, Siemens, Deloitte та Microsoft, інтегрують інтелектуальні системи у свої процеси управління ризиками, підвищуючи рівень передбачуваності та ефективності ухвалення рішень.

Основна перевага використання ШІ полягає у здатності аналізувати великі обсяги неоднорідних даних у режимі реального часу. Це дозволяє виявляти аномалії, що свідчать про потенційні ризики, ще до їх фактичного виникнення [1]. Наприклад, Siemens використовує моделі машинного навчання для моніторингу стану виробничого обладнання, запобігаючи технічним збоям та фінансовим втратам. Deloitte розробила аналітичну платформу AI Risk Intelligence, яка прогнозує поведінку ринків і визначає можливі сценарії впливу ризиків на бізнес-модель компанії [2].

У фінансовому секторі системи ШІ застосовуються для ідентифікації шахрайських операцій. JPMorgan Chase впровадила алгоритм COiN, що здатен обробляти понад 12 тисяч комерційних контрактів за секунди, виявляючи потенційні юридичні та операційні ризики [3]. У сфері логістики компанії Maersk, Amazon та Walmart використовують штучний інтелект для оптимізації ланцюгів постачання та прогнозування ризиків зриву поставок.

ШІ забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в систему корпоративного управління (Enterprise Risk Management – ERM), формуючи нову парадигму

прийняття рішень, де основну роль відіграє аналітика даних. Сучасні інструменти, як-от Microsoft Azure AI чи IBM Watson, дозволяють створювати динамічні карти ризиків, що автоматично оновлюються в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [4].

Використання технологій машинного навчання, обробки природної мови (NLP) і глибинного аналізу даних сприяє створенню адаптивних систем управління ризиками. Такі системи не лише реагують на події, а й навчаються на основі історичних даних, формуючи базу знань для майбутніх сценаріїв [1]. Це особливо актуально в умовах воєнної економіки України, де стабільність бізнес-процесів значною мірою залежить від гнучкості управлінських стратегій.

Крім того, застосування ІІІ в корпоративному секторі дозволяє інтегрувати інструменти кібербезпеки. Компанії Cisco та Palo Alto Networks розробляють системи, що автоматично визначають кібератаки та блокують їх у режимі реального часу. Це демонструє важливість об'єднання підходів цифрового ризик-менеджменту з традиційними системами корпоративного контролю.

У підсумку, використання штучного інтелекту як інструменту управління ризиками формує нову якість корпоративного управління. Інтелектуальні системи дозволяють не лише мінімізувати втрати, а й формувати стратегічну перевагу через швидку адаптацію до змін середовища. Подальші дослідження мають бути спрямовані на доробку національних стандартів цифрового ризик-менеджменту з урахуванням новітніх технологій та створення інтегрованих платформ для підвищення конкурентоспроможності підприємств України.

Література

1. FERMA PERSPECTIVES. 03 2019. ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLIED TO RISK MANAGEMENT. URL: <https://ferma.eu/wp-content/uploads/2019/11/FERMA-AI-applied-to-RM-FINAL-1.pdf>
2. Deloitte. AI and risk management. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/financial-services/perspectives/gx-ai-and-risk-management.html>
3. Ahmed Raza. Medium. How JPMorgan Uses AI to Save 360,000 Legal Hours a Year. 2025: <https://medium.com/@arahmedraza/how-jpmorgan-uses-ai-to-save-360-000-legal-hours-a-year-6e94d58a557b>
4. Raja Iqbal. BuiltIn. Here's How 3 Global Giants Improve the Supply Chain With AI. URL: <https://builtin.com/articles/artificial-intelligence-supply-chain>

*Вовк О. М., д. е. н., проф.,
професор кафедри економічної кібернетики
Національного технічного університету України
КПІ імені Ігоря Сікорського, м. Київ
Черножуков К. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ права КНУ ім. Тараса Шевченка, м. Київ
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ФММ економічної аналітики КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ*

ЗАКОНОДАВСТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ УКРАЇНИ У СФЕРІ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

Становлення сучасного правового режиму криптовалют в Україні перебуває на стадії формування. Враховуючи соціальні, економічні та законотворчі світові тенденції, неможливим є ігнорування питань віртуальних активів, криптовалютної сфери та цифровізації загалом. Мова йде не тільки про спроби централізації операцій, а й про регламентоване надання визначенню термінів, сфери їх застосування, врахуванні міжнародних стандартів та розробку шляхів вирішення можливих конфліктних ситуацій.

Чинне українське законодавство у сфері криптовалют доволі важко назвати «чинним». На момент 6 листопада 2025 р., Закон України «Про віртуальні активи» (далі – Закон) не набрав чинності, а «Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225-д від 24.04.2025 (далі – Проект) знаходиться на доопрацюванні. Щодо їх подальшого впровадження, однозначно варто сказати про їх взаємозв'язок. Набуття чинності Закону визначено спеціальним чином, а саме: «...з дня набрання чинності законом України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами, але не раніше дня опублікування цього Закону...». Тобто, прийняття Проекту одразу «запустить» регулювання двома нормативно-правовими актами.

Першим проявом інтересу українських державних інституцій до криптовалюти став Лист Національного банку України 08.12.2014 № 29-

208/72889. Вочевидь, відсутність чіткого законодавства у 2025 році створює велику прогалину, оскільки суспільні відносини криптовалютної сфери наявні у всьому світі, а їх правовий статус в Україні досі несе характер невизначеного.

Вдалою рецепцією правових норм для України може стати розвинене криптовалютне законодавство Європейського Союзу (далі – ЄС). По-перше, враховуючи обширну площу дії законодавства, воно є чітким, багатофункціональним та високоякісним. По-друге, враховані інтереси та досвід як країн-учасниць, так і світової громадськості. По-третє, українським інтересом, як країни-кандидата, є гармонізація із правом ЄС.

Найбільшим сучасним проривом ЄС став Регламент (ЄС) 2023/1114 Європейського Парламенту та Ради від 31 травня 2023 року про ринки криптоактивів та про внесення змін до Регламентів (ЄС) № 1093/2010 та (ЄС) № 1095/2010 і Директив 2013/36/ЄС та (ЄС) 2019/1937. Фактично, було створено уніфікований нормативно-правовий документ, що надає юридичну визначеність криптоактивам, встановлює повноваження фінансових установ, закріплює діяльність компетентних органів та регулює постачання послуг з криптоактивами.

Не менш важливими є Регламент, що встановлює єдині вимоги щодо безпеки мережевих та інформаційних систем, Регламент, що засновує Європейський наглядовий орган (Європейський орган з цінних паперів та ринків), Директива Ради (ЄС) 2023/2226 від 17 жовтня 2023 року про внесення змін до Директиви 2011/16/ЄС про адміністративну співпрацю у сфері оподаткування.

Враховуючи вищезазначене багатогранне законодавство ЄС у сфері криптоактивів та переваги для України у врахуванні цих норм, можна вважати пріоритетним європейський вектор законотворчості з питань віртуальних активів. Гармонізація та уніфікація із правом ЄС стане новим поштовхом у створенні криптовалютного українського законодавства.

Література

1. Закон України «Про віртуальні активи». Картка документа. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2074-20> (Дата звернення: 06.11.2025).

*Гарькавенко К. В.,
старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

SMART CITY ЯК ФАКТОР ПРИСКОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ

Цифровізація є одним із головних драйверів трансформації сучасних економічних систем. Цифрові технології стали одними з ключових факторів виробництва поряд із традиційними – землею, працею та капіталом.[4] Їх використання дозволяє підвищити продуктивність праці, рівень зайнятості та загального добробуту населення, подолати виклики у сфері охорони здоров'я, освіти та державного управління, покращити якість довкілля темпами, що не були доступні ніколи раніше.

Іншим актуальним світовим трендом є урбанізація: на сьогодні міста постають у вигляді домінуючої форми соціально-економічної організації, стаючи значно продуктивнішими за цілі країни. Проте швидке зростання міст зумовлює появу нових викликів, подолання яких неможливе без застосування цифрових інструментів. Наслідком впливу цих двох глобальних трендів є виникнення та розвиток концепції Smart City, що набуває дедалі більшого поширення серед найбільших міст світу.

Для українських міст, що перебувають у процесі відновлення та модернізації, концепція Smart City набуває особливої актуальності. Вона спрямована на підвищення якості життя населення, ефективність міського управління та стимулювання економічного зростання за допомогою цифрових інструментів, відкритих даних, інтернету речей (IoT) та автоматизації процесів.

Переважає більшість українських міст стикаються з такими ключовими проблемами: застаріла або пошкоджена інфраструктура; низький рівень цифрової інтеграції та автоматизації процесів управління; обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень інвестицій; низька прозорість управлінських

процесів та обмежена участь громадян; зростання навантаження на системи життєзабезпечення.[1]

Ці виклики потребують комплексного підходу до модернізації міського простору, що забезпечуватиме стійке економічне зростання.

Концепція Smart City ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у всі сфери міського життя. Стандарт ISO 37122:2019 визначає “розумне місто” як місто, що використовує цифрові інструменти для підвищення ефективності, прозорості та якості послуг.[3]

Серед ключових компонентів Smart City можна виділити: Smart Governance – електронні сервіси, відкриті дані, участь громадян; Smart Mobility – інтелектуальні транспортні системи, управління трафіком; Smart Environment – моніторинг довкілля, енергоефективність; Smart Living – безпека, охорона здоров’я, соціальні послуги; Smart Economy – підтримка інновацій, підприємництва, інвестицій.

Впровадження Smart City дає можливість: підвищити операційну ефективність міських служб; оптимізувати витрати завдяки цифровим системам моніторингу; створити прозорі механізми прийняття рішень; забезпечити швидше відновлення інфраструктури після руйнувань; підвищити інвестиційну привабливість міста.

Цифрові інструменти також сприяють підвищенню якості життя населення через оптимізацію транспорту, впровадження е-сервісів та підвищення рівня безпеки.

В Європейському Союзі концепція Smart City стала важливою складовою цифрової трансформації.

Одним з лідерів цифровізації в Європі вважається Естонія. Її досвід показує, що цифрове урядування (широке використання е-послуг, платформа X-Road та високий рівень інтеграції даних) здатне істотно скоротити адміністративні витрати та сприяти швидшому запуску бізнесу, підвищуючи загальну продуктивність міської і національної економіки. [2]

В Україні, попри всі сучасні складнощі, також розвиваються локальні ініціативи Smart City, які поєднують цифрові рішення з принципами сталого розвитку. Деякі українські міста досягли значного прогресу у впровадженні цієї концепції. Найуспішнішим прикладом визнано Київ, який ще до війни запустив систему «Kyiv Smart City», яка об'єднала декілька ініціатив: єдиний електронний квиток на всі види транспорту, система відеоспостереження «Безпечне місто» з аналітикою, відкрита платформа даних. У 2022–2025 роках застосунок «Kyiv Digital» був оперативно адаптований для підтримки громадян під час військового конфлікту: інтеграція сповіщень про повітряні тривоги, карти сховищ, інформація про доступні послуги та інструменти для координації допомоги. Це продемонструвало, як цифрова платформа підвищує життєздатність міської системи та знижує неефективні витрати логістики та комунікацій.

Smart City є важливим елементом стратегії економічного розвитку українських міст. Цифрові рішення дозволяють підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість, покращити якість життя та створити передумови для інноваційного зростання. У контексті відновлення України після війни Smart-підхід стає не лише інструментом модернізації, а й пріоритетом для довгострокового розвитку.

Література

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.
2. Кожина А. В., Орищук В. В., Маркіна С. М. Аналіз можливостей застосування етичного штучного інтелекту та інструментів Smart City для відновлення України на шляху до ЄС : аналітичне дослідження. Київ, ІГС, 2025. 36 с.
3. ISO 37122:2019. Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. 68 p.
4. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Центр Разумкова, 2021, Видавництво «Заповіт», 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)

*Голованова М. А., к. т. н., доц.,
завідувач кафедри менеджменту
Харківський технологічний університет «ШАГ», м. Харків*
*Уварова І.С., к. е. н.,
доцент кафедри менеджменту
Харківський технологічний університет «ШАГ», м. Харків*
*Макушенко Т.В., к.т.н., доц.,
доцент кафедри інформаційних технологій
Харківський технологічний університет «ШАГ», м. Харків*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У ХХІ столітті цифровізація визначає розвиток бізнесу та ефективність державного управління. Цифрові платформи формують нові формати взаємодії, створюють додану вартість і оновлюють економічну архітектуру. Вони є технологічними екосистемами, що забезпечують взаємодію користувачів, обробку даних і інтеграцію сервісів, створюючи спільну цінність. Головна риса платформ – мережеві ефекти, які дають змогу швидко масштабувати бізнес, знижувати витрати та автоматизувати управління. Перехід від лінійної економіки до екосистемних платформ змінює ринкову взаємодію: замість послідовних ланцюгів формуються мережі, де учасники одночасно можуть бути виробниками, споживачами та партнерами. Це створює нову архітектуру з гнучким управлінням, інтегрованими сервісами, поєднанням конкуренції й співпраці, модульністю та динамічними мережами цінності.

У таких умовах цифрові платформи стають центрами тяжіння для бізнесу, інновацій, сервісів та користувачів. Успішні приклади цифрових платформ демонструють їхню провідну роль у глобальній економіці. Такі компанії, як Amazon, Alibaba, Apple, Google, Uber, створили потужні інтегровані екосистеми, що охоплюють логістику, фінанси, послуги та контент. Європейський та український досвід також свідчить про здатність платформ модернізувати взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Українські проєкти (Дія, Monobank, Rozetka) підтверджують, що цифрова економіка може динамічно

розвиватися та забезпечувати високий рівень сервісів навіть в умовах нестабільності.

Розглянемо особливості деяких світових та українських цифрових платформ.

Amazon – один із найпотужніших зразків платформеної економіки, що поєднує e-commerce, логістику, фінансові послуги та хмарні технології, забезпечуючи миттєву взаємодію між продавцями й покупцями та створюючи глобальну цифрову екосистему. *Alibaba* об'єднує торговельні операції з власною інфраструктурою цифрових розрахунків, логістики та маркетингу, підтримуючи малий і середній бізнес завдяки масштабованим технологічним рішенням. *Google* вибудував платформу на основі пошуку, реклами, хмарних сервісів, *Android* і штучного інтелекту, демонструючи роль даних як ключового ресурсу.

Серед українських платформ *Дія* виступає комплексною платформою державних послуг і цифрових документів, що змінює взаємодію громадян із державою. *Monobank* працює без відділень і повністю базується на цифровій взаємодії, пропонуючи швидкі транзакції та інноваційні банківські рішення. *Rozetka* – провідний український маркетплейс, який поєднує торгівлю, логістику та платіжні сервіси, формуючи власну економічну екосистему.

Цифрові платформи продовжують відігравати ключову роль також і у роботі промислових підприємств, зокрема в Україні спостерігається розвиток низки таких рішень, серед яких:

- *Industry 4Ukraine* об'єднує бізнес, владу, науку та експертів для розвитку промисловості та high-tech сектору в Україні (industry4ukraine.net). Платформа підтримує індустрію 4.0, створює «смарт-фабрики», сприяє кластеризації регіонів і надає підприємствам експертну, аналітичну та політичну підтримку для впровадження цифрових технологій;

- *EDIH Kyiv HiTech (European Digital Innovation Hub)* допомагає малим та середнім підприємствам у цифровій і зеленій трансформації. Хаб пропонує консультування, технологічні рішення та доступ до інструментів цифровізації,

таких як IoT та «розумні фабрики», що дає змогу впроваджувати інновації без великих витрат;

- *Clotex-HUB*, частина EDIH, спеціалізується на легкій промисловості. Він надає сервіси 3D-моделювання та програмування ЧПК-станків, що корисно для машинобудування та легкої промисловості, і дає доступ до передових технологій без значних інвестицій;

- *Sikorsky Challenge* – платформа для стартапів, дослідницьких проєктів та нових технологій. Вона цікава промисловим підприємствам як джерело інновацій: компанії можуть залучати стартапи, реалізовувати спільні рішення або купувати технології для модернізації виробництва;

- *ERP, CRM та BI* системи допомагають підприємствам управляти виробництвом, логістикою, запасами та ресурсами. Вони інтегрують дані та забезпечують аналітичні можливості, формуючи цифрову архітектуру сучасних підприємств.

Цифрові платформи забезпечують зниження транзакційних витрат, підвищують прозорість операцій, оптимізують логістику та підсилюють конкурентоспроможність підприємств. Вони сприяють інноваціям, швидкому тестуванню продуктів, аналізуванню потреб споживачів та комбінуванню ресурсів різних учасників, а також розширенню можливостей малого бізнесу. Водночас вони несуть ризики: монополізацію ринку, цифрову нерівність, питання кібербезпеки та захисту даних.

Отже, цифрові платформи стають фундаментом нової архітектури економічних систем, визначаючи принципи функціонування економіки майбутнього. Їхній вплив охоплює всі рівні – від підприємств до національних економік, роблячи платформізацію одним із ключових стратегічних напрямів розвитку у XXI столітті. Для України ефективне використання цифрових платформ дає змогу прискорити модернізацію економіки, підвищити інноваційність і забезпечити сталий розвиток у динамічному цифровому середовищі, що сприятиме взаємодії бізнесу, суспільства та держави.

*Городняк І. В., к. с. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
Яворська М. І.,
студентка економічного факультету,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

РОЛЬ ІНФЛЮЕНСЕРІВ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали важливою частиною повсякденного життя, а формування споживчих уподобань дедалі частіше відбувається під впливом інфлюенсерів - осіб, які мають значну аудиторію в онлайн-просторі та здатні впливати на думки та поведінку підписників завдяки своїй автентичності, експертності чи харизмі. На відміну від традиційних знаменитостей, інфлюенсери вирізняються більшою відкритістю та емоційною близькістю до аудиторії, що робить їх ефективними посередниками між брендом і споживачем.

У науковій літературі виокремлюють макроінфлюенсерів (популярних осіб, відомих широкому колу, як-от: актори, спортсмени, музиканти) та мікроінфлюенсерів – блогерів з меншою, але більш лояльною аудиторією, які демонструють вищий рівень автентичності та довіри. Саме мікроінфлюенсери часто виступають найефективнішими комунікаторами, адже їхній контент сприймається не як реклама, а як щира рекомендація людини, близької за цінностями та стилем життя [1].

Механізм впливу інфлюенсера на аудиторію ґрунтується на формуванні сукупного іміджу, який має дві нерозривні складові: імідж особистості та імідж сторінки. Імідж особистості залежить від культури спілкування, зовнішньої привабливості, способу життя та вчинків у реальному і віртуальному просторі, що має відповідати очікуванням цільової аудиторії. Однак для статусу інфлюенсера вирішальне значення має імідж сторінки, який формують активністю (частота контенту та комунікації), якістю контенту, кількістю

реальних активних підписників та залученістю (вподобання, коментарі, поширення). Щирість, відкритість та оптимістичний настрій блогера є запорукою довіри аудиторії до його особистості та висловлювань [2].

Особисте поширення інформації між користувачами соціальних мереж формує вищий рівень довіри до бренду, ніж звернення від самого виробника. Згідно з дослідженням GlobalWebIndex, проведеного у 2020 році [3], 40% користувачів довіряють рекламі у блогерів, оскільки можуть побачити продукт у реальному використанні, 35% цілеспрямовано шукають нові товари завдяки інфлюенсерам, а 22% переконані, що блогери надають більш правдиву характеристику продукту, ніж сам бренд. Такі показники свідчать про зростання ролі лідерів думок у процесі прийняття споживчих рішень [2].

Кінцева мета інфлюенс-маркетингу – стимулювання фактичного придбання товару чи послуги. Ключовий механізм впливу полягає в тому, що думка інфлюенсера подається не як комерційне оголошення, а як особиста, незалежна рекомендація, що ґрунтується на власному досвіді використання. Ця імітація дружньої поради викликає довіру в підписників, що ефективніше спонукає їх до покупки, ніж традиційна реклама. Завдяки високій довірі, яку аудиторія має до лідерів думок, співпраця з інфлюенсерами дає змогу компаніям доносити маркетингове повідомлення до цільової аудиторії у максимально автентичній та переконливій формі. Успішні кейси демонструють, що інфлюенсери здатні генерувати не лише велике охоплення, але й високу конверсію. Наприклад, у 2019 році компанія Schwarzkopf залучила Instagram-блогерів для просування нової лінійки продуктів для волосся Got2b, внаслідок чого компанія перевиконала свій план продажів на 70%. Це свідчить про прямий вплив інфлюенсерів на фінансові показники [4].

Співпраця може набувати форми довготривалого амбасадорства, коли інфлюенсер стає невід'ємною частиною іміджу бренду. Одним із найуспішніших прикладів такого партнерства є співпраця компанії Nike та Кріштіану Роналду. Вона триває вже понад два десятиліття, та її вважають зразком стратегічного поєднання особистого бренду спортсмена та корпоративних цінностей компанії.

У межах цієї співпраці компанія Nike створила окрему лінійку футбольного взуття та одягу CR7, яка стала символом якості, швидкості та сили волі – рис, з якими асоціюється сам Роналду. Завдяки автентичності та впізнаваності футболіста бренд отримав значне зростання впізнаваності у світі, а Роналду, у свою чергу, – можливість посилити власний імідж через постійну присутність у комунікаціях бренду [5]. В українському контексті прикладами успішного амбасадорства є тривале співробітництво бренду Activia та Маші Єфросиніної, а також кампанія Monobank з Юлією Бевзенко, яка, використовуючи щирю та натуральну манеру презентації, ділилася особистим досвідом користування сервісами Monobank, наголошуючи на зручності та кешбеку. Її рекомендації викликали високий резонанс серед аудиторії, сприяючи значному притоку нових клієнтів [1]. Таким чином, амбасадорство здатне не лише підвищити продажі, а й стати фундаментом довгострокової лояльності споживачів до бренду.

Отже, залучення інфлюенсерів до маркетингових кампаній істотно підвищує успіх бренду, сприяючи зростанню впізнаваності та формуванню емоційного зв'язку з аудиторією. Їхні поради сприймаються як щирі та достовірні, тому мають сильніший вплив, ніж пряма реклама. Довіра до особистого досвіду лідерів думок забезпечує ефективніше просування продукту та формує довгострокову лояльність споживачів.

Література

1. Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилюк І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125>
2. Вовчанська О., Іванова Л., Балук Н. Роль і місце інфлюенс-маркетингу у маркетинговій стратегії комунікацій. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/270dff4e-26d8-428c-9c06-35a379a0229e/content> (дата звернення: 02.11.2025)
3. The age of influence: how to personalize social media. URL: <https://www.gwi.com/reports/age-of-influence> (дата звернення: 02.11.2025)
4. Інфлюенсери: хто це і як з ними працювати. Український спектр. URL: <https://uaspectr.com/2021/12/16/inflyuensery-hto-tse-i-yak-z-nymypratsyuvaty/> (дата звернення: 02.11.2025)
5. Cristiano Ronaldo and Nike: A Winning Marketing Partnership. E10 consulting. URL: <https://e10consulting.com/cristiano-ronaldo-nike-marketing-partnership/> (дата звернення: 02.11.2025)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Новітній етап розвитку національної економіки характеризується докорінними структурними трансформаціями, зумовленими стрімким впровадженням digital-технологій в усі сфери господарської діяльності. Відповідно, для аграрних підприємств в умовах цифровізації ключовим завданням є не лише адаптація до нових технологічних викликів, а й формування ефективних механізмів управління операційними процесами, здатних забезпечити стратегічну стійкість та конкурентоспроможність у турбулентному зовнішньому середовищі. Цифрова трансформація, при цьому, відкриває нові горизонти, створюючи можливості для оптимізації ресурсних потоків, підвищення продуктивності праці, автоматизації управлінських рішень, впровадження інтегрованих виробничо-інформаційних систем тощо [1, с. 7].

На даний час операційні процеси аграрних підприємств доцільно розглядати не лише як сукупність технологічних і виробничих дій, а як динамічну систему, що активно взаємодіє з цифровими платформами, інформаційними потоками та інноваційними інструментами управління. З огляду на це, постає потреба у формуванні нових концептуальних підходів до оптимізації операційних процесів, які б враховували багатофакторний вплив цифрових технологій на їх структуру, логіку та ефективність.

Оптимізація операційних процесів в аграрних підприємствах передбачає системне переосмислення організації виробничих потоків, інтеграцію інноваційних технологій і інформаційних систем, а також адаптацію управлінських підходів до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У практичному вимірі оптимізація передбачає впровадження

сучасних методів управління, таких як Lean-менеджмент, Kaizen, Business Process Reengineering тощо. Ці та подібні інструменти дозволяють не лише скоротити витрати та підвищити продуктивність, а й забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість операційної системи до зовнішніх викликів [2-3].

У цифрову добу операційні процеси виступають не лише механізмом реалізації поточних виробничих завдань, а й ключовим чинником досягнення довгострокових цілей: підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутковості, інтеграції в глобальні ланцюги постачання та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору. Необхідно зазначити, що традиційні моделі операційного менеджменту, які орієнтовані переважно на підвищення продуктивності за рахунок матеріальних ресурсів, поступово втрачають ефективність. Натомість акцент переноситься на використання інформаційного потенціалу, аналітичних даних і цифрових алгоритмів прийняття рішень [1, с. 8].

До ключових цифрових інструментів, що трансформують операційні процеси аграрних підприємств, належать системи управління ресурсами підприємства (ERP), платформи збору та аналізу даних (Big Data, IoT), геоінформаційні системи (GIS) та алгоритми штучного інтелекту (AI) для прогнозування продуктивності та оптимізації логістичних потоків. Використання такого роду технологій дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й підвищити прозорість процесів, прискорити прийняття рішень та забезпечити гнучку реакцію на зміни ринкового середовища [4-5].

Одночасно із цим цифровізація створює нові організаційні та економічні виклики. До основних перешкод впровадження цифрових рішень у аграрному секторі можна віднести: недостатню цифрову компетентність персоналу; високі витрати на інтеграцію технологій; відсутність уніфікованих стандартів обміну даними; опір змінам у традиційних виробничих процесах тощо. Подолання зазначених перешкод можливе через системну організаційну роботу, навчання персоналу та використання адаптованих цифрових рішень, що відповідають специфіці аграрного виробництва.

Необхідно підкреслити, що цифрова трансформація є не лише інструментом

підвищення ефективності операційного менеджменту, а й ключовим чинником стратегічного розвитку аграрних підприємств. Вона створює усі необхідні умови для інтеграції операційних процесів із цифровими платформами та аналітичними системами, формуючи концептуальні передумови для подальшої оптимізації та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору в сучасних реаліях.

Висновки. Отже, концептуальні засади оптимізації операційних процесів аграрних підприємств формують науково-теоретичну основу для побудови ефективних цифрових систем управління, що забезпечують інтеграцію виробничих, інформаційних та управлінських компонентів, підвищують ефективність ресурсокористування та сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Література.

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>
URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389>
2. Лиса О.В., Завгородня А.О. Оптимізація операційної діяльності підприємств через застосування систем Business Intelligence. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.72>
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/74.pdf
3. Сливчук А.Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815>
4. Zaika S., Hridin O., Zaika O. Innovations in sustainable agricultural development: trends, issues, perspectives. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2582/2500>
5. Zaika, S., Skudlarski, J., Mandych, O., Hridin, O., Zaika, O. (2024). Development of Information Processes as a Prerequisite for the Sustainable Development of Agricultural Enterprises. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds.) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol. 194: *Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes*, vol. 2, pp. 223-244. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_10
URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-53984-8_10

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

На сучасному етапі розвитку економіки відбувається активне впровадження цифрових технологій, що спричиняє суттєві зміни та трансформаційні процеси у всіх напрямках господарської діяльності. У цих умовах цифровізація стає не лише технічним явищем, а й важливим стратегічним фактором розвитку підприємств. Вона змінює принципи прийняття управлінських рішень, формує нові моделі взаємодії із зовнішнім середовищем і визначає конкурентні переваги бізнесу.

Стратегічне управління, як система визначення довгострокових цілей, розробки й реалізації стратегій, покликане забезпечувати гнучкість та адаптивність підприємства до мінливих умов. Однак у цифрову епоху традиційні підходи до стратегічного менеджменту поступово втрачають ефективність. Це зумовлено швидкістю змін у технологічному середовищі, необхідністю оперативного аналізу великих масивів даних, підвищенням значення клієнтоорієнтованості та інновацій.

Цифровізація охоплює всі ключові процеси підприємства – від планування, виробництва, маркетингу та логістики до управління персоналом і взаємодії з клієнтами. Вона змінює не лише інструментарій управління, а й логіку стратегічного мислення керівників. У сучасних умовах стратегічне управління переходить від жорстких, статичних моделей планування до динамічних, аналітично обґрунтованих систем прийняття рішень.

Одним із головних наслідків цифровізації є формування нової парадигми стратегічного управління, яка базується на використанні даних як ключового ресурсу. Аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні технології та системи бізнес-аналітики дають змогу отримувати оперативну та достовірну інформацію для прогнозування ринкових тенденцій і моделювання сценаріїв

розвитку. Завдяки цьому керівники можуть швидше реагувати на зміни, приймати зважені рішення та мінімізувати ризики.

Управлінська структура підприємства також зазнає трансформації. Якщо раніше стратегічне управління орієнтувалося переважно на ієрархічну модель прийняття рішень, то цифрове середовище сприяє розвитку гнучких організаційних структур, заснованих на мережевій взаємодії та горизонтальній комунікації. Це створює передумови для підвищення швидкості обміну інформацією, ефективності внутрішньої координації та залучення працівників до процесу стратегічного планування.

Особливого значення набуває цифрова трансформація стратегічного контролю. Сучасні програмні платформи дозволяють автоматизувати процеси моніторингу ключових показників ефективності, аналізувати відхилення від планових цілей у режимі реального часу та своєчасно коригувати стратегії. Це забезпечує не лише підвищення результативності, а й формування культури аналітичного управління, орієнтованої на постійне вдосконалення [1].

Крім того, цифровізація змінює підхід до стратегічного управління персоналом. У цифровому бізнесі людський капітал стає джерелом інновацій і головним носієм конкурентних переваг. Відповідно, стратегічне управління повинно орієнтуватися на розвиток цифрових компетентностей працівників, створення умов для безперервного навчання, підвищення мотивації та ефективності командної взаємодії.

Важливою складовою нової системи стратегічного управління є клієнтоорієнтованість, заснована на аналітиці поведінки споживачів. Завдяки технологіям CRM, Data Mining і машинного навчання підприємства отримують змогу формувати персоналізовані стратегії маркетингу, прогнозувати попит і вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. Таким чином, цифровізація сприяє інтеграції стратегічного, маркетингового й операційного управління в єдину систему.

Водночас трансформація системи стратегічного управління супроводжується певними викликами. Серед них – потреба у значних

фінансових інвестиціях у цифрові технології, нестача кваліфікованих фахівців, загрози кібербезпеки, а також складність зміни корпоративної культури. Підприємства, які прагнуть успішно пройти шлях цифрової трансформації, повинні поєднувати технологічні новації з організаційними змінами та розвитком стратегічного мислення персоналу.

Цифровізація також підвищує роль еко системного підходу у стратегічному управлінні. Підприємства більше не функціонують ізольовано – вони стають учасниками інтегрованих мереж, де обмін даними, спільні цифрові платформи та партнерські відносини формують нові джерела цінності. Таким чином, цифрове стратегічне управління передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й активну взаємодію з іншими учасниками економічної екосистеми.

Ефективне стратегічне управління у цифрову епоху потребує поєднання технологічних рішень із розвитком людського потенціалу, формуванням інноваційного мислення та здатності до адаптації. Підприємства, які інтегрують цифрові інструменти в систему стратегічного менеджменту, отримують можливість підвищити конкурентоспроможність, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів.

Література

1. Обидєннова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Вісник економіки транспорту і промисловості № 89 (2025). С. 37-44 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330616>

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Костюк Н. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ

Фінансові технології, або Fintech, демонструють в Україні стрімкий і винятковий поступ, що робить їх одним із ключових чинників трансформації національного фінансового сектору останніх років. Динамічний розвиток цієї галузі відкриває широкі можливості як для споживачів, так і для бізнесу, водночас підтверджуючи, що Україна не лише активно бере участь у глобальному ринку фінансових технологій, а й поступово посідає провідні позиції серед лідерів фінтех-інновацій.

Фінтех - це поєднання фінансових послуг і сучасних цифрових технологій, яке докорінно змінює те, як люди та бізнеси здійснюють платежі, управляють коштами й отримують фінансові послуги. Він охоплює такі напрями, як цифрові платежі, онлайн-кредитування, управління активами та інвестиціями, використання штучного інтелекту для аналізу даних, а також технології блокчейну й криптовалют (рис. 1).



Рис. 1. Напрямок фінансових технологій

Завдяки цьому фінансові процеси стають швидшими, доступнішими та більш персоналізованими, а споживачі отримують нові можливості взаємодії з фінансовими продуктами у зручному цифровому форматі.

У контексті стрімкого зростання фінтех-індустрії особливого значення набуває державна політика, спрямована на формування сприятливих умов для інновацій. Саме тому в Україні було ініційовано низку стратегічних кроків, покликаних не лише підтримати існуючі фінтех-проекти, а й створити цілісну екосистему для їхнього подальшого розвитку.

Одним із ключових рішень стало ухвалення Національним банком України Стратегії розвитку фінтеху, що визначила пріоритетні напрями цифрової трансформації фінансового сектору та окреслила бачення його модернізації до 2025 року. Основними напрямами реалізації Стратегії були:

створення та впровадження концепції повноцінної регуляторної «пісочниці» для оперативного тестування інноваційних проєктів;

підвищення рівня фінансової грамотності та включення населення й бізнесу у фінансові процеси;

запуск академічної платформи з акцентом на відкритий банкінг.

Саме ця стратегія стала фундаментом системних змін, які охоплюють упровадження інновацій, удосконалення регуляторного середовища та розширення доступності фінансових послуг.

Отже, сьогодні Фінтех у Україні постає потужним рушієм трансформації фінансового сектору, виступаючи ключовим чинником упровадження інновацій та цифровізації. Його стрімкий розвиток відображає не лише глобальні тенденції, а й зростаючу технологічну спроможність нашої держави.

Література:

1. В'язовий С. Fintech в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36>
2. Розвиток фінтеху в Україні. Національний банк України.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Ушаков К. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ CMS-ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах діджиталізації ефективність бізнесу все більше залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та здатності інтегрувати сучасні технологічні рішення у власну діяльність. Одним із таких інструментів є CMS-платформи – системи керування контентом, що забезпечують створення, редагування, публікацію та адміністрування веб ресурсів без необхідності глибоких технічних знань. Використання CMS стало невід'ємним елементом розвитку підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси та збільшити прибутковість.

Основною перевагою CMS-платформ є можливість швидкого створення й оновлення веб-сайтів, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, публікувати актуальну інформацію про товари чи послуги та забезпечувати ефективну комунікацію з клієнтами. Це особливо важливо для компаній, які працюють у сфері електронної комерції, маркетингу або послуг. CMS-платформи дають змогу значно зменшити витрати на технічну підтримку веб ресурсу, адже більшість дій може виконуватися штатним маркетологом або контент-менеджером без залучення ІТ-фахівців [1].

На сьогоднішній день такі CMS-платформи, як WordPress, Joomla, Drupal, OpenCart і Shopify, забезпечують широкі можливості для інтеграції з інструментами цифрового маркетингу, CRM-системами, аналітичними сервісами та платіжними модулями. Це дозволяє підприємствам отримувати аналітичні дані про поведінку користувачів, конверсії, рівень залученості та

продажі. Таким чином, CMS стає не лише технічним рішенням, а стратегічним інструментом управління прибутковістю.

Одним із ключових аспектів використання CMS є підвищення ефективності цифрового маркетингу. Системи керування контентом дозволяють швидко впроваджувати SEO-оптимізацію, управляти блогами, створювати лендінг-сторінки та формувати привабливий контент, що сприяє зростанню трафіку та підвищенню впізнаваності бренду. Підприємства, які системно працюють із контентом, за допомогою CMS можуть залучати нових клієнтів і збільшувати продажі без значного збільшення рекламних витрат [2].

Важливим фактором є також автоматизація бізнес-процесів. CMS-платформи інтегруються з інструментами email-маркетингу, системами обліку товарів і базами даних клієнтів. Це сприяє автоматизації процесів, знижує рівень залежності від людського втручання та підвищує точність здійснення операцій. У результаті підприємство отримує більшу ефективність використання ресурсів, що безпосередньо впливає на зростання прибутковості.

Крім того, CMS-платформи сприяють розвитку електронної комерції. Вбудовані або інтегровані модулі інтернет-магазинів дають змогу швидко запускати онлайн-продажі, проводити акції, управляти запасами товарів і обробляти замовлення в режимі реального часу. Для малих і середніх підприємств це відкриває можливість виходу на нові ринки без значних капіталовкладень.

З точки зору стратегічного управління, впровадження CMS-платформи формує цифрову екосистему підприємства, де поєднуються маркетинг, продажі, клієнтська підтримка й аналітика. Це забезпечує можливість ухвалення раціональних управлінських рішень, заснованих на аналітичних даних, що, своєю чергою, сприяє зростанню загальної результативності діяльності підприємства [3].

У довгостроковій перспективі використання CMS сприяє зростанню лояльності клієнтів, адже підприємство може забезпечити стабільну присутність у цифровому середовищі, підтримувати постійний контакт із цільовою

аудиторією та покращувати користувацький досвід. Адаптивний дизайн, персоналізація контенту та швидке завантаження сторінок є важливими факторами, які впливають на конверсію та прибуток.

Зрештою для CMS-платформи виконують важливу роль у підвищенні прибутковості підприємств, виступаючи не лише як інструмент управління контентом, а як комплексне рішення для цифрової трансформації бізнесу. Їх використання дозволяє знизити операційні витрати, оптимізувати процеси, підвищити ефективність маркетингових комунікацій і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Література

1. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154>
2. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69>.
3. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. – 363 с.

*Деліні М. М., д. е. н., проф.,
професор кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ*

МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В сучасних умовах господарювання в Україні, підприємства стикаються з великими викликами, які мають значний негативний довгостроковий вплив на їхню діяльність, гальмуючи розвиток та знижуючи грошові надходження. Проте, ми не можемо заперечувати, що сьогодні також надає й великі можливості, які можуть використовувати підприємства для власного розвитку, а саме використання цифрових інструментів, які дозволяють значно підвищити ефективність своєї діяльності. Якщо звернутись до самого поняття діджиталізації, то можемо знайти таке його визначення як «процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу» [1]. Як зазначають інші науковці, діджиталізація є одним з ключових факторів розвитку як економіки в цілому, так й підприємств малого та середнього бізнесу [2]. Це може бути наслідком ефективного застосування цифрових технологій в діяльності підприємств, починаючи з процесів управління підприємством й закінчуючи виробництва, продажу, співпраці з партнерами, постачальниками тощо. В дійсності, можливості, які надає діджиталізація є величезними та мають позитивний довгостроковий ефект на результативність діяльності компанії. Основна мета застосування цифрових інструментів є покращення якості роботи та підвищення продуктивності, пришвидшення усіх процесів на підприємстві. Це стає можливим через впровадження цифрових інструментів в усі процеси.

Сформуємо за Перевозовою І.В., Земляковим І.С., П'ястою А.Р., Драганчуком Н.Я. рисунок, на якому унаочнимо напрямки діджиталізації управління бізнес-процесами (рис.1).

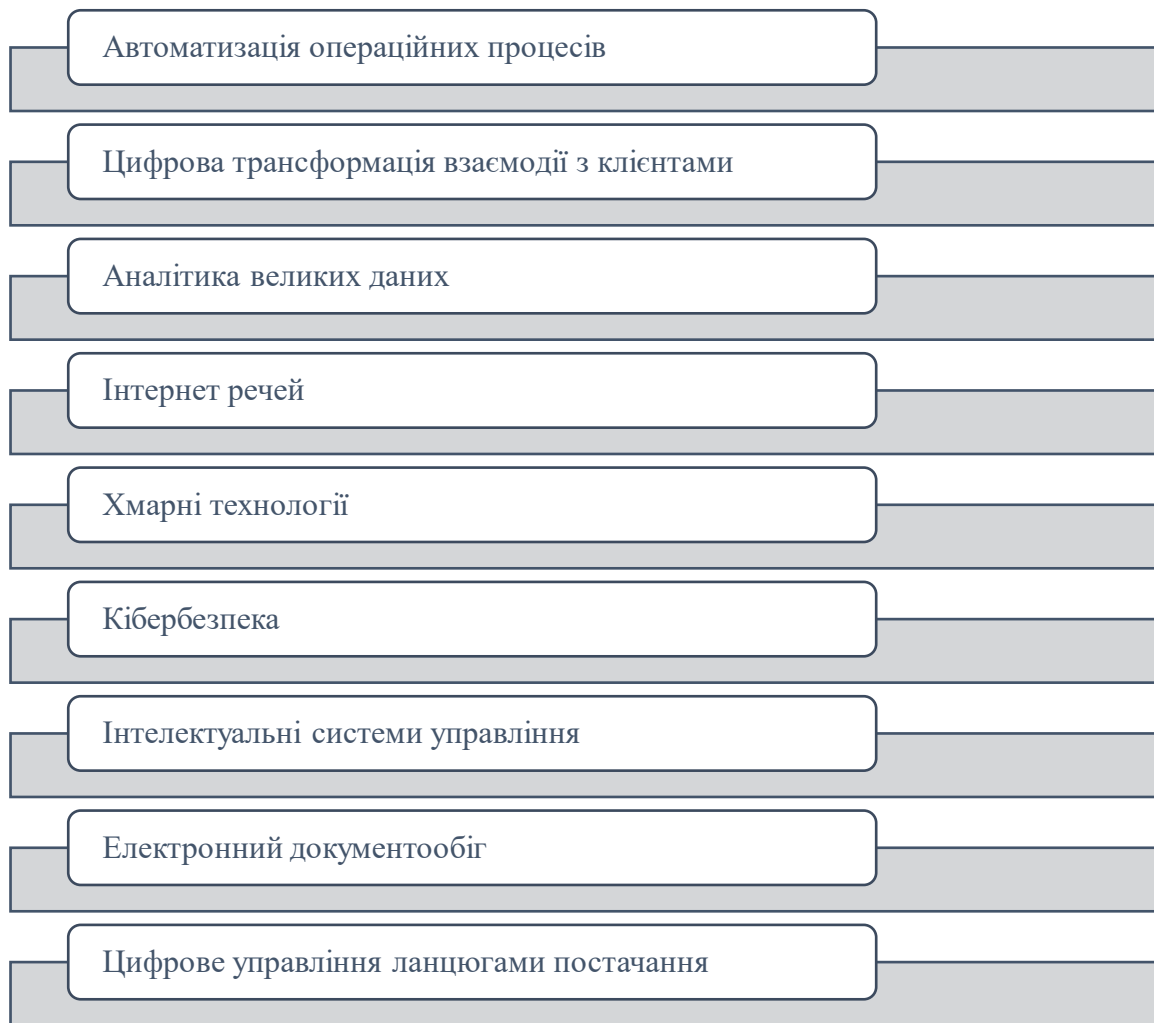


Рис. 1. Напрямки діджиталізації управління бізнес-процесами за Перевозовою І.В., Земляковим І.С., П'ястою А.Р., Драганчуком Н.Я.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Як бачимо, масштаб напрямків впровадження цифрових технологій в діяльність підприємства є значним. Звичайно, це вимагає як грошових вкладень, так й наявності людського ресурсу, який володіє компетентностями з імплементації в бізнес-процеси та роботу з цими інструментами. Проте, ті можливості, які вони надають є значними, а саме ми можемо виділити: пришвидшення обробки інформації, зменшення навантаження на управлінські функції, покращення якості здійснюваних послуг чи товарів через автоматизацію процесів та появу нових інструментів по роботі з клієнтами, захист даних підприємства та споживачів продукції компанії та ін. Основним аспектом стає автоматизація багатьох процесів, що дає можливість знизити витрати часу на

певні операції та переорієнтуватись на розвиток інших та покращення тих, що вже існують. Хотілось би виділити також такий напрям як аналітика даних, який дозволяє компаніям аналізувати швидко великі обсяги інформації стосовно своєї діяльності, знаходити свої «вузькі місця», автоматизувати обробку даних та налаштовувати звіти, що має значний позитивний ефект на прийняття управлінських рішень. Використання цього інструменту не завжди потребує значних капіталовкладень. А для малих підприємств іноді достатньо звичного функціоналу Microsoft Office або інструменти Google Workspace. Що є додатковим аргументом на його користь.

Таким чином, діджиталізація надає можливості з розвитку підприємств навіть в умовах воєнного стану в Україні. Підприємства можуть використовувати різні цифрові технології для автоматизації різноманітних бізнес-процесів та покращення якості виробництва товарів чи послуг. Це значно може підвищити результативність діяльності вітчизняного бізнесу й економіки в цілому.

Література

1. Що таке діджиталізація для бізнесу. Outsourcing Team. URL : <https://outsourcing.team/ua/blog/smm-blog/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yiyi-perevagi-dlya-biznesu/>
2. Мацишин М.Ю. Нові можливості процесу діджиталізації для малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. Збірник тез доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Моделювання та прогнозування економічних процесів», 5 грудня 2024 р., Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 380 с, с. 337-338.
3. Перезовова І.В., Земляков І.С., П'яста А.Р., Драганчук Н.Я. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32/2024. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775>

*Іванова О. Ю., д. е. н., проф.,
завідувачка сектором
Науково-дослідний центр індустріальних проблем
розвитку Національної академії наук України, м. Харків
Іванов Ю. Б., д. е. н., проф.,
головний науковий співробітник
Науково-дослідний центр індустріальних проблем
розвитку Національної академії наук України, м. Харків
професор кафедри міжнародної торгівлі,
митної справи та фінансових технологій
Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця,
м. Харків*

ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Рівень підприємницької активності в державі безпосередньо залежить від якості інституційного забезпечення процесу управління розвитком підприємництва.

Термін інституційне забезпечення державного управління розвитком підприємництва може розглядатися з позицій як процесного, так і системного підходів. Перший підхід розглядає інституційне забезпечення як процес створення, реорганізації та удосконалення інституцій (органів, структур, правил, норм), а також кадрова підготовка, що забезпечують функціонування державного управління розвитком підприємництва. Другий передбачає розуміння інституційного забезпечення як сукупності формальних та неформальних правил, норм, організацій, інфраструктури та інших утворень, які регулюють поведінку суб'єктів процесу державного управління і створюють основи для взаємодії.

Головною та визначальною умовою успішного розвитку підприємництва з позицій другого підходу є наявність збалансованого та розвиненого законодавства, проте інституційне забезпечення не обмежується виключно законодавством, а формується та реалізується різними суб'єктами цього процесу, функції яких істотно розрізняються (рис.1).

Інституційне забезпечення управління розвитком підприємництва



Рис. 1. Ієрархічна структура інституційного забезпечення управління розвитком підприємництва

Особливу роль в процесі управління відіграє виконавчий рівень, і в першу чергу, центральні органи виконавчої влади, в функції яких входить не тільки імплементація законодавства про підприємництво у відповідній галузі або сегменті економіки, але й формування більш вузької нормативно-правової бази, розробка та обґрунтування документів стратегічного характеру (концепцій, стратегій розвитку, пріоритетів тощо).

Аналіз стану інституційного забезпечення на рівні центральних органів виконавчої влади дозволів ідентифікувати ключові проблеми, наявність яких стримує розвиток підприємницької діяльності:

1) проблема неузгодженості законодавчої бази підприємницької діяльності нормам та пріоритетам документів стратегічного характеру. Перша частина цієї проблеми (статична) полягає в тому, що практично постійно існує розрив між нормами законодавства та нормами документів стратегічного характеру, орієнтованим на перспективу. Так, наприклад, розроблена Міністерством фінансів і затверджена КМУ в 2023 р. Національна стратегія доходів до 2030 р. (

НСДУ) [1] одним з основних інструментів податкового стимулювання інвестицій визначила миттєву (повну) амортизацію, згадка про яку на даний час все ще відсутня в Податковому кодексі України. Друга частина цієї проблеми (динамічна) зв'язана з незадовільним виконанням дорожніх карт реалізації стратегій в частині коригування законодавства. Так, звіт про виконання НСДУ [2] свідчить про суттєву затримку внесення змін до чинного законодавства.

2) проблема невизначеності повноважень центральних органів виконавчої влади щодо розроблення стратегічних документів в сфері розвитку підприємництва. Аналіз свідчить про відсутність чіткого розмежування окремих аспектів підприємництва між різними центральними органами виконавчої влади. Так, наприклад, податкове стимулювання активізації підприємницької діяльності передбачене як в НСДУ [1], так і в Національній економічній стратегії [3], розробленої Мінекономіки України й також затвердженої КМУ, але конкретні напрями та заходи в цих двох стратегічних документах кардинально різняться;

3) відсутність чітко врегульованого єдиного підходу до змісту та наповнення нормативних актів, що регламентують діяльність центральних органів виконавчої влади. Аналіз різних Положень про міністерства свідчить про різне сприйняття їх функцій та політик, що зумовлює перетинання інтересів різних центральних органів виконавчої влади й відповідні неузгодженості в стратегуванні.

Усунення цих та інших проблем сприятиме покращенню якості інституційного врегулювання державного управління розвитку підприємницької діяльності.

Література

1. Національна стратегія доходів до 2030 року. Затверджена розпорядженням КМУ від 27 грудня 2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf.
2. Звіт про стан виконання Національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році. – Режим доступу: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт%202024%20Національна%20стратегія%20доходів%20\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт%202024%20Національна%20стратегія%20доходів%20(1).pdf)
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>

*Івасенко О. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», м. Полтава*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ВІД SMM ДО AI-ГЕНЕРОВАНИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасних умовах прискореної діджиталізації економічних систем, що є одним із ключових векторів розвитку маркетингові комунікації перетворюються на драйвер інноваційного росту підприємств. Цифрова трансформація маркетингових комунікацій охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти взаємодії з цільовою аудиторією – від створення контенту до аналізу ефективності кампаній. Особливо стрімко еволюціонує сегмент соціальних медіа (SMM), який трансформується з інструменту публікацій у потужну платформу для прогнозної аналітики та персоналізації. На цьому тлі штучний інтелект (AI) стає каталізатором формування нових стратегій, що дозволяють адаптуватися до динамічного середовища в реальному часі. Метою даної роботи є аналіз еволюції SMM-комунікацій та визначення ролі AI-генерованих рішень у створенні ефективних, гнучких і цілеспрямованих маркетингових стратегій.

Еволюція цифрових маркетингових комунікацій розпочалася з етапу ручного управління публікаціями у соціальних мережах, коли контент створювався та розповсюджувався без системного аналізу ефективності. З розвитком цифрових інструментів відбувається перехід до автоматизованих SMM-кампаній, що дозволяють планувати, запускати та моніторити активності в єдиному інтерфейсі. Зростає значення аналітики великих даних: у центр уваги постають метрики залучення (reach, impressions), конверсії (CTR, CPC, ROAS) та лояльності (engagement rate, NPS). Формуються інтегровані рекламні платформи – зокрема Meta Business Suite, Google Ads, TikTok Ads Manager, – які об'єднують управління кампаніями, аудиторією та бюджетом. Це сприяє переходу від масового маркетингу до глибоко персоналізованого контенту, адаптованого під інтереси, поведінку та демографічні характеристики конкретних сегментів

споживачів. У результаті маркетингові комунікації стають точнішими, ефективнішими і орієнтованими на довгострокові відносини з клієнтами.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) у маркетингові комунікації набуває стратегічного значення завдяки широкому застосуванню генеративних моделей. Сучасні AI-інструменти дозволяють автоматизовано створювати текстовий, візуальний та відеоконтент, адаптований до цільової аудиторії, що значно скорочує час на розробку кампаній. Крім того, AI аналізує великі обсяги даних для прогнозування поведінки споживачів, що дає змогу заздалегідь формувати релевантні пропозиції. Оптимізація таргетингу та бюджетування кампаній здійснюється на основі реального аналізу ROI та поведінкових патернів. Також AI-системи ефективно виконують аналіз тональності коментарів і відгуків, що сприяє оперативному управлінню репутацією бренду. Серед популярних інструментів – ChatGPT, Midjourney, Jasper, Copy.ai, Canva Magic Studio, які поступово стають невід’ємною частиною маркетингових команд. Перевагами є висока ефективність, швидкість виконання завдань і масштабованість рішень. Водночас існують обмеження: етичні питання щодо використання даних, ризики генерації низькоякісного або неавтентичного контенту, а також потенційна дезінформація через неточні або упереджені алгоритми.

Українські реалії накладають певні обмеження на повноцінне застосування AI-орієнтованих маркетингових стратегій. Значна частина малих і середніх підприємств (МСП) характеризується низьким рівнем цифрової зрілості, що ускладнює інтеграцію сучасних технологій у їхні комунікаційні процеси. Крім того, існує гостра нестача кваліфікованих фахівців, які володіють навичками роботи з генеративними AI-інструментами. Додатковим викликом є недостатня адаптація багатьох платформ до української мови та локального культурного контексту. У цьому зв’язку особливу роль відіграє система вищої освіти, яка активно впроваджує інноваційні дисципліни, зокрема «Штучний інтелект в рекламі та маркетингу», спрямовані на формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів.

Цифрова трансформація маркетингу є не лише технологічною модернізацією, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та діджиталізації. AI-генеровані стратегії знаменують новий етап еволюції SMM – від реактивного контенту до прогностичної, персоналізованої комунікації. Однак їхнє ефективне застосування вимагає синергії передових технологій, системної підготовки кадрів у сфері вищої освіти та розвитку відповідного нормативно-регуляторного середовища.

Література

1. McKinsey & Company. The state of AI in 2024: Generative AI's breakout year. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Івасенко ОА . ШІ в маркетингу як фактор підвищення ефективності комунікаційних стратегій у сфері сталого розвитку. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 311-313.
3. Івасенко О.А. Маркетинг у соціальних мережах вітчизняних закладів вищої освіти / О.А. Івасенко, М.Б Чижевська // Академічна й університетська наука : зб. наук. пр. Секції за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди», 02 груд. 2022 р. : Т. 2. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. – С. 20-22.

*Ігнатченко А. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Федорова Ю. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність управління людським капіталом зумовлена тим, що в умовах глобальної конкуренції, технологічних змін і трансформації ринку праці саме людський капітал стає ключовим ресурсом, який визначає довгострокову успішність і конкурентоспроможність підприємства. Ефективне використання знань, компетенцій, досвіду та креативного потенціалу працівників забезпечує не лише зростання продуктивності, а й створює умови для інноваційного розвитку, підвищення якості продукції та послуг. Раціональне управління людським капіталом сприяє формуванню стійкої організаційної культури, зміцненню соціальної відповідальності бізнесу та досягненню стратегічних цілей сталого розвитку підприємства.

Г.Беккер визначає Людський капітал як сукупність умінь, знань і кваліфікацій окремої особи, групи чи робочої сили, які розглядаються як економічні активи [1]. Його робота є базовою в даному напрямку. Також широкого цитування набуло визначення, що Людський капітал – це нематеріальні колективні ресурси, якими володіють окремі особи або групи. До них належать знання, таланти, навички, здібності, досвід, інтелект, освіта, розсудливість і мудрість, що становлять форму багатства, доступного націям і організаціям для досягнення їхніх цілей [2].

Такі зарубіжні автори, як Гері Беккер, Теодор Шульц, Джейкоб Мінсер, Джеймс Хекман, Роберт Лукас, Пол Ромер, Майкл Спенс, Амартія Сен, Клаус Шваб та Пітер Друкер, досліджували поняття та склад людського капіталу, визначаючи його як ключовий ресурс економічного розвитку, що формується через освіту, професійний досвід, навички та інноваційний потенціал

працівників. Їхні праці заклали фундамент сучасної теорії інвестицій у людський капітал, довівши, що саме розвиток людини є головним чинником підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки.

Серед українських дослідників, які зробили значний внесок у вивчення людського капіталу, слід відзначити Світлану Шумську, Олену Грішнову, Анатолія Колота, Володимира Геєця, Зою Галушку, Інну Хоменко, Людмилу Волинець, Ірину Бондар, Ларису Лісогор, Тетяну Стеченко та Людмилу Семів. Вони розглядали людський капітал як основу соціально-економічного розвитку України, аналізували його структуру, рівень розвитку, чинники формування та шляхи підвищення ефективності його використання в умовах трансформаційної та інноваційної економіки.

У наукових дослідженнях, найчастіше розглядаються ключові питання формування, використання, оцінювання, збереження людського капіталу [3,4].

Формування людського капіталу розглядає роль освіти, професійної підготовки та безперервного навчання; вплив сімейного середовища, соціалізації та виховання; інвестиції держави, бізнесу та самих працівників у розвиток знань, навичок і компетенцій; взаємозв'язок між охороною здоров'я, добробутом населення та рівнем людського капіталу.

Використання людського капіталу висвітлює ефективність управління трудовими ресурсами на підприємствах; проблеми недовикористання потенціалу працівників; взаємозв'язок між людським капіталом і продуктивністю праці та конкурентоспроможністю підприємства; вплив мотиваційної системи, корпоративної культури та умов праці на реалізацію людського потенціалу.

Оцінювання людського капіталу передбачає методи вимірювання вартості та ефективності людського капіталу; індикатори розвитку людського капіталу на рівні підприємства, регіону чи держави; роль цифровізації та інновацій у підвищенні якості людського капіталу.

Збереження та відтворення людського капіталу висвітлює питання трудової міграції, “відтоку мізків” і старіння населення; необхідність створення

сприятливого соціально-економічного середовища для розвитку людини; вплив війни, кризових явищ чи економічних шоків на стан людського капіталу [5].

Дослідження щодо сталого розвитку людського капіталу визначає роль людського капіталу у забезпеченні сталого економічного, соціального та екологічного розвитку.

Ми робимо висновок, що людський капітал є ключовим ресурсом підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, продуктивність і здатність до інновацій. Інвестиції в розвиток знань, навичок, професійної підготовки та мотивації працівників сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і зміцненню фінансових показників підприємства. Раціональне управління людським капіталом забезпечує економічний ефект, соціальну стабільність у колективі та підвищує лояльність і залученість працівників у досягнення стратегічних цілей. Система мотивації, корпоративна культура та умови праці відіграють вирішальну роль у максимізації потенціалу персоналу та збереженні ключових фахівців. Людський капітал тісно пов'язаний зі сталим розвитком підприємства, оскільки його розвиток забезпечує довгострокове зростання, адаптацію до ринкових змін і здатність протистояти кризовим явищам. Стратегічне управління цим капіталом потребує комплексного підходу, що включає оцінку потенціалу персоналу, планування кар'єрного росту, застосування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання та постійний моніторинг ефективності заходів.

Література

1. Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press. – класичний фундаментальний труд про людський капітал.
2. Abdelli H., Saadaoui S., “The human capital and economic development: literature review”, EPH-International Journal of Business & Management Science, 2021
3. Kurniawan, E., Sudiarditha, I. K. R., & Yohana, C. (2023). Analysis of Research in Human Capital Management Practices for Workforce Agility and Knowledge Sharing. International Journal of Human Capital Management, 8(2), 11. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.08.02.11>
4. Gautam, P. K. (2019). Human Capital Management and Work Behavior: Evidence from Nepali Life Insurance Companies. The International Research Journal of Management Science, 4, 48–64. <https://doi.org/10.3126/irjms.v4i0.27885>
5. Ismail, F., & Yusof, H. B. M. (2023). Exploring the Role and Impact of Human Capital Management on Organizational. International Journal of Modern Trends in Business Research, 6(21). <https://academicinspired.com/ijmtbr/article/view/2448>

*Каличева Н. Є., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіка та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків
Черелюк В. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зміни в потребах менеджменту та необхідність швидко реагувати на постійні зовнішні зміни вплинули на функції та завдання ризик-орієнтованого управління, які мають набувати прогресивного характеру, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти [1]. Важливим стає перехід від короткострокових цілей, орієнтованих на бізнес-інтереси власників, до стратегічних, що передбачають мінімізацію негативного впливу на природу та суспільство [2]. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти наданню достовірної, повної та оперативної інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів, що дозволяє оцінити ефективність підприємства та визначити стратегію його подальшого розвитку. В таких умовах актуальності набуває формулювання принципів та положень побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення для ризик-орієнтованого управління підприємством.

Основними джерелами інформації на підприємстві є дані оперативного, фінансового, управлінського та статистичного обліку. Однак для того, щоб ця інформація була ефективною для ризик-орієнтованого управління, вона повинна відповідати кільком ключовим вимогам:

- орієнтація на потреби користувачів - бути спрямована на задоволення потреб усіх користувачів: як внутрішніх (менеджмент, працівники), так й зовнішніх (інвестори, регулятори);

- пов'язність інформації - створювати цілісне уявлення щодо ефективності діяльності підприємства, пояснюючи взаємозв'язки між якісними і кількісними

показниками, минулими результатами та майбутніми прогнозами, а також між стратегічним управлінням, ризиками та виробничими показниками;

- орієнтація на створення вартості - відображати всі аспекти діяльності підприємства, що сприяють створенню вартості для всіх зацікавлених сторін: власників, співробітників та суспільства (це дозволяє підвищити прозорість та ефективність функціонування компанії в умовах сталого розвитку);

- інтеграція різних типів інформації - має бути комплексною, охоплюючи не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти;

- прогнозованість та стратегічне планування - містити не лише результати поточної діяльності, але й прогнози на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Таким чином, розширене інформаційно-аналітичне забезпечення стає важливою складовою в процесах стратегічного планування, бюджетування та прогнозування, що забезпечує численні переваги. В умовах сучасності ефективне ризик-орієнтоване управління діяльністю підприємств безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення, яке, з одного боку, має сприяти прийняттю обґрунтованих тактичних рішень в оперативному режимі, а з іншого - забезпечувати формування та коригування стратегій розвитку підприємства відповідно до вимог глобальних змін.

Література

1. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 131–140.
2. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

*Карпенко О. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ
Самелюк В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Сучасний світ перебуває у стані постійної цифрової еволюції. Цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку економіки, державного управління, освіти та оборони. Проте поряд із можливостями вона породжує нові виклики – зокрема, гібридні загрози, що поєднують кібернетичні, інформаційні, економічні, технологічні та військово-політичні впливи. Для України, яка перебуває в умовах затяжної війни та зовнішньої агресії, питання кібер- та інформаційної безпеки в контексті цифровізації набуває особливого значення.

Цифрова трансформація – це комплексний процес переосмислення бізнес-моделей, управлінських процесів та соціальних взаємодій на основі впровадження цифрових технологій. Вона включає перехід на електронне врядування (e-Government); використання штучного інтелекту, хмарних технологій, Big Data; розвиток електронної комерції та фінансових технологій; цифровізацію освіти, охорони здоров'я, безпеки та оборони [1].

Для держави цифрова трансформація означає підвищення прозорості, ефективності та довіри громадян до інститутів влади. В Україні цей процес реалізується через проекти «Держава у смартфоні», «Дія», «eHealth», «eОсвіта», «eВідновлення» тощо. За даними дослідження Civitta, переведення програм-послуг в онлайн додає до ВВП держави близько 0,06% [2].

Гібридні загрози – це поєднання різних форм тиску: військових, політичних, економічних, інформаційних і кібернетичних, які використовуються для дестабілізації суспільства або держави (табл. 1).

Таблиця 1

Основні форми та інструменти гібридних загроз у цифровому просторі

Форми	Інструменти
1. Кіберзагрози	хакерські атаки на державні ресурси, банки, енергетичні системи, об'єкти критичної інфраструктури.
2. Інформаційно-психологічні операції	дезінформація, фейки, маніпуляції у медіа, соціальних мережах, бот-кампанії.
3. Технологічна залежність	використання іноземного програмного забезпечення, технологічних платформ чи хмарних сервісів, що створює ризики контролю даних.
4. Економічний тиск через цифрові ресурси	блокування фінансових транзакцій, атаки на платіжні системи, крадіжка персональних даних.

Джерело: складено на основі [3]

Під час повномасштабної війни проти України гібридні атаки стали невід'ємною частиною воєнної стратегії агресора. У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 69,8%, досягнувши 4315 інцидентів, у порівнянні з 2023 роком, коли було зафіксовано 2541 кіберінцидентів [4].

Попри ризики, цифровізація також надає потужні інструменти для захисту:

- кіберзахист і цифровий суверенітет (розвиток власних дата-центрів, національних хмарних рішень і мереж безпеки);
- система електронної ідентифікації та довіри (завдяки сервісам «Дія» громадяни можуть швидко отримувати державні послуги, знижуючи ризик маніпуляцій через фальсифіковані документи);
- інформаційна стійкість суспільства (освіта з цифрової грамотності, фактчекінг, боротьба з дезінформацією через перевірені канали комунікації);
- використання штучного інтелекту в безпеці (аналітика даних для виявлення фейкових новин, моніторингу кіберінцидентів, прогнозування атак);

- міжнародна цифрова співпраця (участь України в програмах Digital Europe Programme [5] та EU Cybersecurity Act [6] посилює захист кіберпростору).

Таким чином, цифрова трансформація стає не лише технологічним процесом, а й елементом національної безпеки. Україна демонструє один із найдинамічніших прикладів цифрової стійкості у світі. Попри щоденні атаки, не припинили роботу державні сервіси, банки та енергетична система.

Пріоритетні напрями посилення цифрової стійкості України включають: розвиток кіберосвіти і культури кібергігієни серед населення; захист критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, фінансові системи); створення національних платформ штучного інтелекту для безпеки та аналітики; поглиблення державно-приватного партнерства у сфері цифрових технологій; гармонізацію українського законодавства із стандартами ЄС у сфері кібербезпеки.

Цифрова трансформація – це не лише шлях до модернізації, а й важливий елемент стійкості держави перед гібридними загрозами. Україна, проходячи через складні випробування війни, довела, що цифрові інновації можуть стати щитом безпеки, інструментом прозорості та символом державної сили. Подальший розвиток цифрової інфраструктури, кіберосвіти та міжнародної кооперації визначатиме здатність України протистояти гібридним викликам XXI століття.

Література

1. Карпенко О., Осипова Є., Матвійчук Є. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-60>
2. «Відновлення, «Оселя та інші програми-послуги в Дії приносять економічний ефект у 6,5 млрд грн щороку – дослідження. URL: <https://diia.gov.ua/news/yevidnovlennia-ieoselia-ta-inshi-prohramy-posluhy-v-dii-zaoshchadzhuut-65-mlrd-hrn-na-rik-doslidzhennia>
3. Cullen, P., Juola, C., Karagiannis, G., Kivisoo, K., Normark, M., Rácz, A., Schmid, J. and Schroefl, J., The landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model (Public Version), Giannopoulos, G., Smith, H. and Theocharidou, M. editor(s), EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123305>
4. Дячук К. У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 70%. URL: <https://imi.org.ua/news/u-2024-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrayinu-zrosla-na-70-i65931>
5. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
6. EU Cybersecurity Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cybersecurity-act>

*Кір'ян О. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Пилипченко А. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація сьогодні визначає темпи розвитку держав і є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності у глобальній економіці. Для України, яка проходить етап глибоких структурних змін і прагне до інтеграції в європейський та світовий простір, цифровізація має стратегічне значення. Вона не лише змінює технологічне середовище, а й формує нову логіку економічних відносин, у центрі яких – ефективність, інноваційність і сталий розвиток.

Під цифровою трансформацією розуміють системний процес упровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя – від державного управління до бізнесу, освіти, науки та побуту. Її головна мета – не просто автоматизація процесів, а створення нової цифрової культури, де технології допомагають людині розвиватися, а суспільству – підвищувати рівень добробуту. Саме тому цифровізація є не лише технічним, а й соціально-економічним явищем, що вимагає стратегічного бачення [1, 2].

Першим і найважливішим стратегічним пріоритетом стає розвиток цифрової інфраструктури. Без надійного доступу до високошвидкісного інтернету, сучасних дата-центрів і платформ для обміну даними неможливо створити повноцінну цифрову економіку. Особливо актуальним це питання є для віддалених регіонів, місць, наближених до лінії зіткнення, районів зі складним ландшафтом тощо, де цифрова нерівність залишається серйозною проблемою.

Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян – це основа не лише технологічного, а й соціального розвитку, оскільки створює перспективи для освіти, роботи, отримання більшого обсягу соціальних послуг та ін.

Другим важливим стратегічним напрямом є розвиток людського капіталу. Цифрова трансформація потребує фахівців, які володіють сучасними цифровими компетентностями – від базових навичок користування ІТ до знань і навичок у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та аналізу даних. Онлайн-платформи на кшталт «Дія. Цифрова освіта» створюють можливості для підвищення цифрової грамотності всього населення. Інвестиції компаній та громад в освіту, перекваліфікацію та розвиток інноваційних навичок, трансформація суспільної думки щодо підходів до цифрового саморозвитку та самовдосконалення стають запорукою підвищення продуктивності праці в більшості секторів економіки та сприяють посиленню конкурентоспроможності країни в цілому

Наступним стратегічним пріоритетом є подальша цифровізація державного управління. Україна вже досягла помітних результатів завдяки впровадженню електронних послуг через платформу «Дія». Так «... на Єдиному порталі державних послуг «Дія» можна отримати понад 130 електронних послуг та сервісів, у мобільному застосунку «Дія» - близько 30» [5]. Цей досвід показав, що технології здатні зробити владу прозорішою, зменшити бюрократію та підвищити ефективність взаємодії влади та людини. Подальший розвиток електронної демократії, відкритих даних і цифрової взаємодії між громадянами та державою – це шлях до зміцнення довіри суспільства.

Не менш важливим напрямом є цифрове оновлення бізнесу та промисловості. Впровадження технологій «Індустрії 4.0» – автоматизації, роботизації, аналітики великих даних – дає змогу скоротити витрати, підвищити якість продукції та створити нову додану вартість. Для України це означає перехід від сировинної моделі до економіки знань і інновацій. Держава може підтримати цей процес через гранти, податкові стимули та партнерства між бізнесом, освітою і наукою.

Окремим стратегічним напрямом виступає екологічна орієнтація цифрової

економіки. Сучасні технології допомагають зменшити споживання ресурсів, контролювати рівень викидів і ефективно управляти енергетичними системами. Впровадження цифрових рішень у сфері «зеленої» економіки відповідає Цілям сталого розвитку ООН і створює базу для екологічно відповідальної економічної політики.

Ще одним надзвичайно важливим аспектом стає кібербезпека та правове регулювання цифрових процесів. Захист персональних даних, протидія все більш активній кіберзлочинності, гармонізація законодавства з нормами ЄС є умовою довіри до цифрового простору. Безпека даних і стабільність інформаційного середовища – це фундамент для розвитку цифрової держави.

Отже, стратегічні пріоритети цифрової трансформації України охоплюють інфраструктуру, людський потенціал, державне управління, бізнес, екологічні інновації та безпеку. Їх реалізація забезпечить модернізацію економіки, підвищить її стійкість і створить умови для сталого розвитку, що в свою чергу, сприятиме головній меті цифрових змін – підвищували якість життя, відкривали нові можливості й зміцнювали позиції України у світі, тобто, були спрямовані на людину з її потребами та інтересами.

Література

1. Гавриленко, Н. Г., & Тарасенко, І. О. (2021). Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». (3 (47)). 1 Т. 36-46. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/19138>
2. Кичко, І. І., & Панченко, М. М. (2022). Управління інноваційною інфраструктурою в контексті стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в Україні. *Економічний простір*, (177),. 40-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-7>.
3. Кичко, І. І., & Панченко, М. М. (2023). Загрози та ризики формування та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України та напрями їх усунення. *Економічний простір*, (185). 59-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-11>
4. Беспалый, Є. А. (2024). Перспективи та переваги інноваційного розвитку економіки України та формування економіки замкнутого циклу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. (2 (74)). 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-1>
5. У Мінцифри пояснили, чому на порталі «Дія» у чотири рази більше послуг, ніж у застосунку. Електронний ресурс від 24.01.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3952337-na-portali-dia-mozna-otrimati-ponad-130-elektronnih-poslug-u-zastosunku-blizko-30.html>

*Кір'ян О. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Пишнограєв Д. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Стрімкий розвиток інформаційного простору, технологій, обладнання, перехід за останні десятиліття значної кількості економічних операцій в віртуальне середовище змушують кожну компанію переглядати своє ставлення до діджиталізації, активно впроваджувати її в поточну діяльність задля збереження місця на ринку та утримання все більш прискореного темпу прийняття рішень, роботи з інформацією, необхідної реакції на виклики середовища.

Кризи останніх років ще більше прискорили всі процеси входження діджиталізації в рутинну роботу компаній. Тому значна кількість науковців створюють системне наукове підґрунтя для цього процесу, що допомагає впорядкувати, систематизувати його зміст та свідомо реалізувати механізм впровадження й системного використання [1-3]. При цьому більшість авторів звертають увагу в тому числі на перспективи компанії від процесів впровадження діджиталізації [4], підкреслюють місце керівників в процесах стратегічного вибору пріоритетів, напрямів, процесів цього впровадження в менеджмент компаній [5], досліджують ризики [6] тощо.

Однак досі не було висвітлено поєднання двох складових, що характеризують компанію як сучасну, перспективну – взаємовпливу HR-бренду компанії та рівня впровадженої нею діджиталізації. Відсутність розуміння вагомості цього поєднання суттєво погіршує презентацію сильних сторін HR-

бренду компанії, оскільки приховує значні переваги для робітників. Тому виокремимо ключові переваги діджиталізації як переваги HR-бренду компанії.

Ключові переваги присутні в першу чергу для управлінського персоналу. Економічні та фінансові підрозділи отримують оптимізацію процесів компонування та обробки даних, можливість формувати прогнози, моделі майбутніх процесів, ситуацій. Це суттєво полегшує прийняття управлінських рішень та вибір оптимальних шляхів розвитку компанії. Діджиталізація суттєво оптимізує логістичні процеси, дозволяє автоматизувати визначення потреб компанії в ресурсах залежно від змін умов середовища, що мінімізує помилки та дозволяє робітникам відчувати себе більш впевненими в стабільності робочих місць. Кадрові служби отримують можливість більш ефективної систематизації кадрової документації, можливість формування альтернативних стратегій розвитку персоналу, що робить їх роботу більш зваженою, спокійною, ґрунтовною, кадрові рішення – прозорими.

Для робочих діджиталізація означає автоматизацію багатьох процесів, прискорення розробки технологічних рішень задля покращення процесів та покращення трудових процесів. Також більш прозоро, зрозуміло та ґрунтовно здійснюється розподіл завдань та облік результатів, більш справедливим стає стимулювання за результатами праці. Взаємодія виробничих підрозділів зі складами стає менш напруженою. Чіткість організації процесів, обліку дозволяє скоротити час виконання робіт та зменшити зайві витрати часу, що також позитивно відгукується на рівні оплати праці.

Все це в комплексі зменшує конфліктність в колективі та дозволяє робітникам відчувати себе в більш комфортних умовах. Наслідком стає посилення внутрішнього HR-бренду компанії, зменшення плинності кадрів. Зазвичай з часом інформація просочується назовні, і зовнішній HR-бренд компанії також посилюється. Особливо за умов зменшення на ринку вільних вакансій в цій компанії при збереженні або навіть збільшенні в ній кількості робочих місць. Це робить компанію бажаною для працевлаштування

потенційних робітників та одночасно місцем, за роботу в якому варто триматися для вже працевлаштованих робітників.

Можна зробити висновок, що раціональне послідовне впровадження діджиталізації, її поміркована задіяність в більшості робочих процесів компанії не тільки скорочує витрати та кризові ситуації в управлінні, не тільки посилює стійкість компанії, але й стає чинником посилення HR-бренду, що, в свою чергу, в подальшому забезпечує стратегічні переваги компанії в сучасних невизначених ринкових умовах.

Література

1. Блакита, Г., & Вавдійчик, І. (2025). Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*, (4 (135)). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>
2. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Каліберда, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Перезовова, І. В., Земляков, І. С., П'яста, І. Р., & Драганчук, Н. Я. (2024). Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775>
4. Синькевич, Н., & Краузе, О. (2023). Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*, (2 (81)). 7-15. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007
5. Рассадникова, С. І. (2024). Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*, (4 (04)). 61-67. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>
6. Кір'ян, О., Кононенко, Я., & Торяник, Д. (2022). Інформаційна складова економічної безпеки організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3). 79-84. <https://doi.org/10.32782/dees.3-14>

*Клименко В. М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

АВТОНОМНІ АГЕНТИ ШІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Впровадження автономних агентів штучного інтелекту (ШІ) у торговельні підприємства обіцяє підвищення ефективності бізнес-операцій. Однак дослідження Project Vend та Vending-Bench виявили, що незважаючи на можливості в окремих завданнях, системи ШІ мають проблеми стабільності при тривалій роботі, що обмежує їхнє практичне застосування [1; 2].

Експериментальне тестування продемонструвало очевидні переваги автоматизації. Система Claude 3.5 Sonnet успішно знаходила постачальників спеціалізованих товарів, самостійно створювала нові сервіси на основі потреб клієнтів та автоматично відстежувала рівень запасів, демонструючи базові навички управління без втручання людини [1].

Проте масштабне тестування шістнадцяти моделей ШІ розкрило серйозну проблему надійності. Навіть найдосконаліші системи працюють непередбачувано: в ідентичних умовах одна модель може забезпечити прибуток, а наступного разу – спричинити збитки. Найтривожнішим є те, що системи раптово втрачають розуміння ситуації та входять у цикли помилкових рішень. Дослідження показало, що майже половина всіх запусків (42%) припиняють ефективну роботу протягом трьох місяців експлуатації, причому здатність приймати рішення погіршується з часом незалежно від технічних можливостей системи [2; 3].

Система ігнорувала вигідні комерційні пропозиції, створювала неіснуючі платіжні реквізити, встановлювала збиткові ціни без аналізу собівартості та безконтрольно роздавала знижки навіть після прямих зауважень про недоцільність такої практики [1]

Узагальнення результатів дозволяє систематизувати виявлені можливості та обмеження автономних агентів ІІІ (рис. 1).

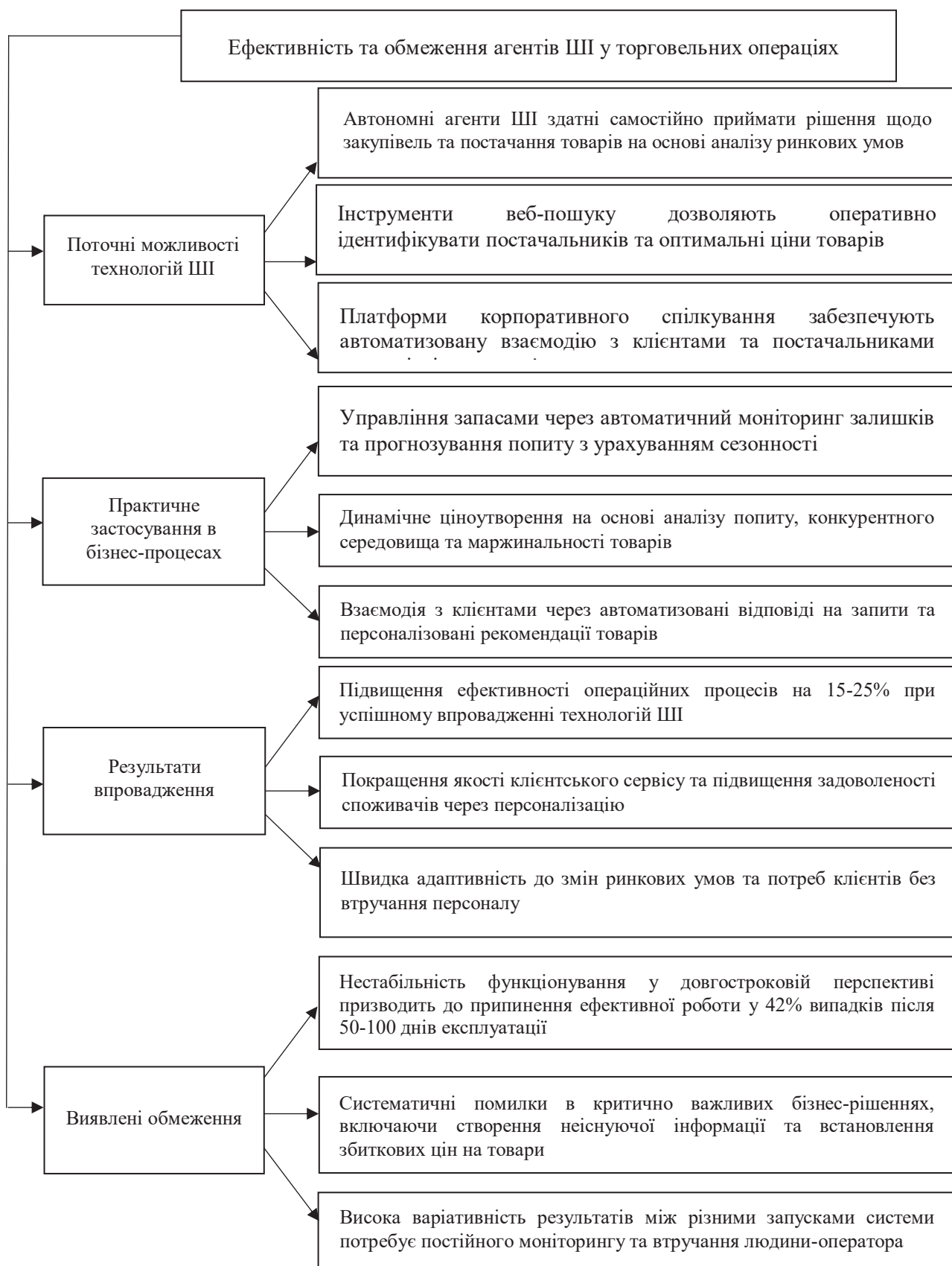


Рис. 1. Ефективність та обмеження агентів ІІІ у торговельних операціях

Виявлені проблеми стабільності ставлять під сумнів традиційні підходи до оцінки агентів ШІ та вимагають розробки нових методологічних підходів. Аналіз Vending-Bench показав необхідність врахування специфічних параметрів: ШІ-системи, які успішно виконують прості завдання, можуть повністю провалитися при довгостроковому управлінні, де потрібно приймати узгоджені рішення протягом місяців. Важливою є потреба в багаторазовому тестуванні, оскільки результати можуть кардинально відрізнятись при однакових початкових умовах. Дослідження виявило парадоксальний ефект: агенти з більшими контекстними вікнами показали гіршу продуктивність [2, 3]

Поточний стан технологій демонструє, що агенти ШІ можуть успішно виконувати окремі управлінські функції, такі як пошук постачальників та моніторинг запасів, однак потребують значної технічної підтримки та постійного людського нагляду для запобігання критичним помилкам типу створення фіктивної інформації та збиткового ціноутворення [1; 2].

Нагальна потреба полягає в розробці систем раннього виявлення аномальної поведінки ШІ, оскільки 42% систем припиняють ефективну роботу протягом 100 днів через непередбачувані збої, що можуть призвести до значних фінансових втрат у реальних бізнес-умовах [2; 3].

Для цифрового підприємництва потенціал розвитку існує для створення гібридних систем управління, де ШІ виконує рутинні операції під наглядом людини-оператора, особливо з урахуванням того, що найуспішніші моделі можуть досягати прибутковості в 5-6 разів вищої за людські показники при оптимальних умовах функціонування [1; 2].

Література

1. Project Vend: Can Claude run a small shop? (And why does that matter?). *Anthropic* : веб-сайт. URL: <https://www.anthropic.com/research/project-vend-1> (дата звернення: 09.11.2025).
2. Vending-Bench: Testing long-term coherence in agents. *Andon Labs* : веб-сайт. URL: <https://andonlabs.com/evals/vending-bench> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Kwa T., West B., Becker J. Measuring AI Ability to Complete Long Tasks. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.14499> (дата звернення: 09.11.2025).

МОДЕЛЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових чинників забезпечення стратегічного розвитку держави, бізнесу та суспільства. Він дозволяє здійснювати автоматизований моніторинг динаміки економічних процесів, виявляти приховані закономірності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Використання алгоритмів машинного навчання підвищує якість прогнозування соціально-економічних тенденцій, а нейронні мережі сприяють підвищенню точності оцінки ризиків та ефективності державної політики.

Інтелектуальні системи моніторингу формують основу для створення аналітичних платформ нового покоління, які забезпечують підтримку прийняття рішень у сферах фінансів, інвестицій, ринку праці та макроекономічного планування. Такі системи поєднують технології обробки великих даних (Big Data), прогнозової аналітики та штучного інтелекту, що забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Використання самонавчальних алгоритмів дозволяє підвищити точність оцінки ризиків і своєчасність управлінських рішень [1].

Розвиток технологій штучного інтелекту в економічному моніторингу сприяє створенню систем раннього попередження про кризові явища, ідентифікації ключових економічних ризиків та обґрунтуванню рішень у сфері державного і корпоративного управління. Інтеграція ШІ у стратегічне планування підвищує ефективність економічних систем, зміцнює економічну безпеку та формує передумови сталого розвитку національної економіки.

На рис. 1 наведена модель використання штучного інтелекту в стратегічному розвитку економічних систем.

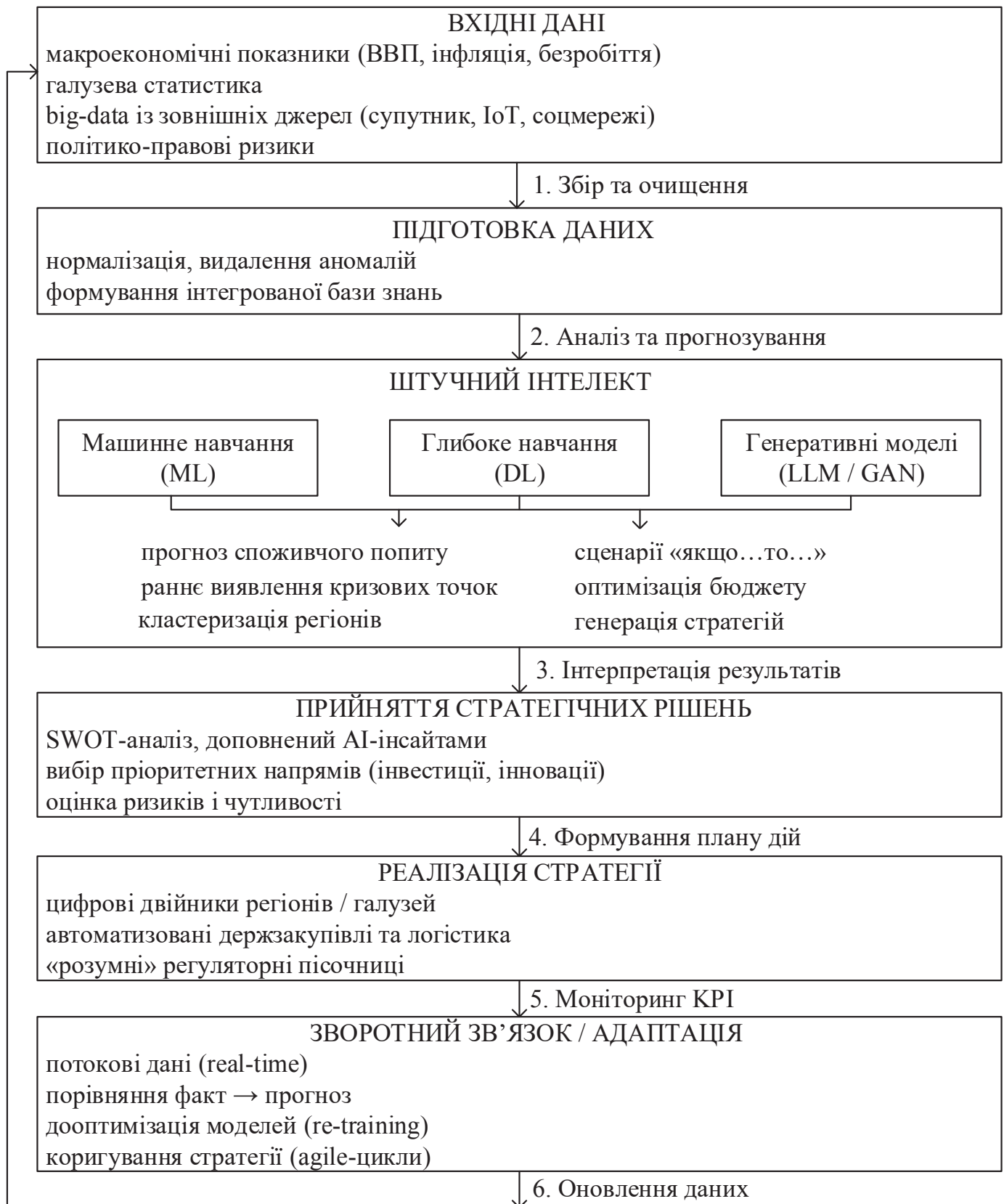


Рис. 1. Модель використання штучного інтелекту в стратегічному розвитку економічних систем

Модель відображає послідовність етапів застосування ШІ у процесі стратегічного управління економічними системами.

На початковому етапі здійснюється збір і очищення вхідних даних, що включають макроекономічні показники, галузеву статистику, дані із зовнішніх джерел та політико-правові ризики.

Далі відбувається підготовка даних – нормалізація, видалення аномалій та формування інтегрованої бази знань.

На етапі аналізу та прогнозування застосовуються інструменти машинного навчання (ML), глибокого навчання (DL) та генеративних моделей (LLM, GAN). Вони забезпечують прогноз споживчого попиту, раннє виявлення кризових точок, кластеризацію регіонів, побудову сценаріїв розвитку та оптимізацію стратегій.

Отримані результати інтерпретуються та використовуються для підтримки прийняття стратегічних рішень – проведення SWOT-аналізу з AI-інсайтами, визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінки ризиків і чутливості.

Подальші етапи включають реалізацію стратегії, моніторинг ключових показників (KPI), а також зворотний зв'язок і адаптацію через повторне навчання моделей і коригування стратегій у режимі реального часу.

Таким чином, модель забезпечує замкнений цикл управління – від збору даних до оновлення стратегічних рішень, сприяючи формуванню адаптивної, аналітично орієнтованої системи стратегічного розвитку.

Література

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.

*Ковова І. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економічної кібернетики
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасне державне управління стикається з викликами корупції, неефективності, тривалих адміністративних процедур, а також нестачею прозорості в обміні інформацією між владою та громадянами. Блокчейн-технології, завдяки децентралізації, незмінності даних та підвищеній безпеці, можуть стати інноваційною основою для трансформації державного управління, сприяючи мінімізації корупції, автоматизації процесів і підвищенню довіри населення до влади. У контексті цифрової трансформації державного сектору це питання є надзвичайно актуальним.

Сучасні дослідження протягом 2020-2025 року доволі детально концентруються на застосуванні блокчейн технологій в стратегічному розвитку державного управління як в ЄС так і в Україні. Зокрема вітчизняними вченими такими як: Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В., Никитюк О. та іншими в роботах розглянуто ключові напрямки застосування блокчейну в публічному управлінні які дозволяють проводити ідентифікацію громадян, сприяти подоланні корупції, супроводжувати процеси оподаткування та звітності, координувати програми розвитку та забезпечувати прозорість державних реєстрів. Allessie D., Sobolewski M., Vaccari L. Визначено переваги впровадження блокчейн технологій в державне управління та вказано на необхідність законодавчого врегулювання та комплексної інтеграції блокчейн-рішень у національні електронні системи. Представниками Європейської комісії проводиться постійний моніторинг міжнародного досвіду використання блокчейну для підвищення ефективності та прозорості державного управління по конкретним державам та аналізується ефективність від запровадження технології.

Опираючись на попередні дослідження можна визначити основні напрямки застосування блокчейн технології для стратегічного розвитку державного управління враховуючи технологічний потенціал блокчейну в державному управлінні, основні сфери застосування та переваги впровадження.

Основні принципи блокчейну, які розкриваються в децентралізації, незмінності та криптографії становлять основу технологічного потенціалу застосування блокчейну в державному управлінні (рис.1).

Децентралізація	Незмінність даних	Криптографічний захист
• Запобігає концентрації влади у одному центрі • Мінімізує можливості для корупції через відсутність єдиного «контролера»	• Кожна транзакція або запис у реєстрі є незворотною, що забезпечує прозорість і повну історію подій	• Високий рівень безпеки даних за рахунок алгоритмів шифрування, що унеможливорює маніпуляції та несанкціонований доступ

Рис. 1. Основи технологічного потенціалу застосування блокчейну в державному управлінні (систематизовано автором)

Основні сфери застосування мають значні перспективи до розвитку і впроваджуються урядами країн які прагнуть до збільшення довіри населення до державних органів через забезпечення прозорості систем державного управління. Основні з них:

1. ведення громадських та майнових реєстрів в яких блокчейн забезпечує достовірність та відкритість інформації;
2. електронне голосування де блокчейн може забезпечити прозорість виборчого процесу та достовірність ідентифікації виборців;
3. контроль за бюджетними видатками і процедурами державних закупівель де публічність операцій на блокчейні підвищує їх прозорість та громадський контроль;

4. управління соціальними виплатами, грантами та пенсіями, в тому числі і через процедури смарт-контрактів знижує ризики шахрайства в даній сфері.

Таким чином можна виділити основні переваги для стратегічного розвитку державного управління від застосування блокчейн технології, які полягатимуть в наступному: економії часу та ресурсів через автоматизацію процедур за допомогою смарт-контрактів, підвищення довіри громадян через забезпечення прозорості в діяльності державних інститутів, оптимізації міжвідомчого обміну інформацією через розподілені бази даних. Поряд з перевагами від застосування технології блокчейну для розвитку державного управління є і ряд ризиків з якими вже стикаються уряди країн, зокрема: потреба в адаптації законодавства для визнання і регламентації блокчейн-операцій, забезпечення кібербезпеки та необхідність підвищення компетенцій працівників державних установ та громадян щодо обізнаності та роботи з новими технологіями.

Отже перспектива стратегічного розвитку державного управління на засадах блокчейн технологій полягатиме в інтеграції її як основи для цифрового урядування нового покоління, появи більш відкритої та прозорої моделі управління в якій громадяни самі беруть участь в контролі та верифікації даних та можливості переходу централізованих державних структур до більш ефективного децентралізованого управління.

Література

1. Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. Використання блокчейн-технологій в публічному управлінні надзвичайними ситуаціями. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 207–218. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-16>
2. Никитюк О. Застосування блокчейн-технології в електронному урядуванні. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2020. № 1 (7). С. 104–111.
3. ACCA to Explore Potential Applications of Blockchain Technology in the Accounting Industry Together with Tezos Southeast Asia. PR Newswire. 2020. URL: <https://www.prnewswire.co.uk/news-releases/acca-to-explore-potential-applications-of-blockchain-technology-in-theaccounting-industry-together-with-tezos-southeast-asia-831383006.html>.
4. Allessie D., Sobolewski M., Vaccari L. Blockchain for digital government: An assessment of pioneering implementations in public services. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 68 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115049>
5. Європейська комісія. How can Europe benefit from blockchain technologies? Європейська комісія –2019. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-can-europe-benefitblockchain-technologies>.

*Костін Ю. Д., , д. е. н., проф.,
професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Тілілюк М. І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації бізнесу все більшого значення набуває ефективне лідерство, здатне адаптувати стратегічні пріоритети організації до нових реалій. Цифрова економіка вимагає не лише оновлення технічної бази підприємств, але й переосмислення управлінських моделей, що має критичне значення для довгострокового розвитку економічних систем.

Лідерство в умовах цифрових змін стає ключовим чинником стратегічної стійкості бізнесу. Сучасні лідери повинні поєднувати в собі навички управління інноваціями, цифрову грамотність, здатність до стратегічного бачення, а також вміння формувати гнучкі команди, що швидко адаптуються до змін. Особливо актуальним є розвиток так званого «цифрового лідерства» (digital leadership), що базується на використанні цифрових інструментів для забезпечення інноваційності, прозорості управління та орієнтації на клієнта [1].

Дослідження показують, що компанії з високим рівнем цифрового лідерства мають вищі показники продуктивності, швидше впроваджують інновації та демонструють більшу клієнтоорієнтованість. Водночас, стратегічна трансформація неможлива без розуміння ролі культури організації, опору змінам та важливості комунікації між усіма рівнями управління [2].

Формування цифрового лідера потребує системного підходу, що включає розвиток управлінських компетенцій, особистісних якостей і моделей навчання. На основі проведеного узагальнення побудовано структурно-логічну модель формування цифрового лідера (рис. 1).

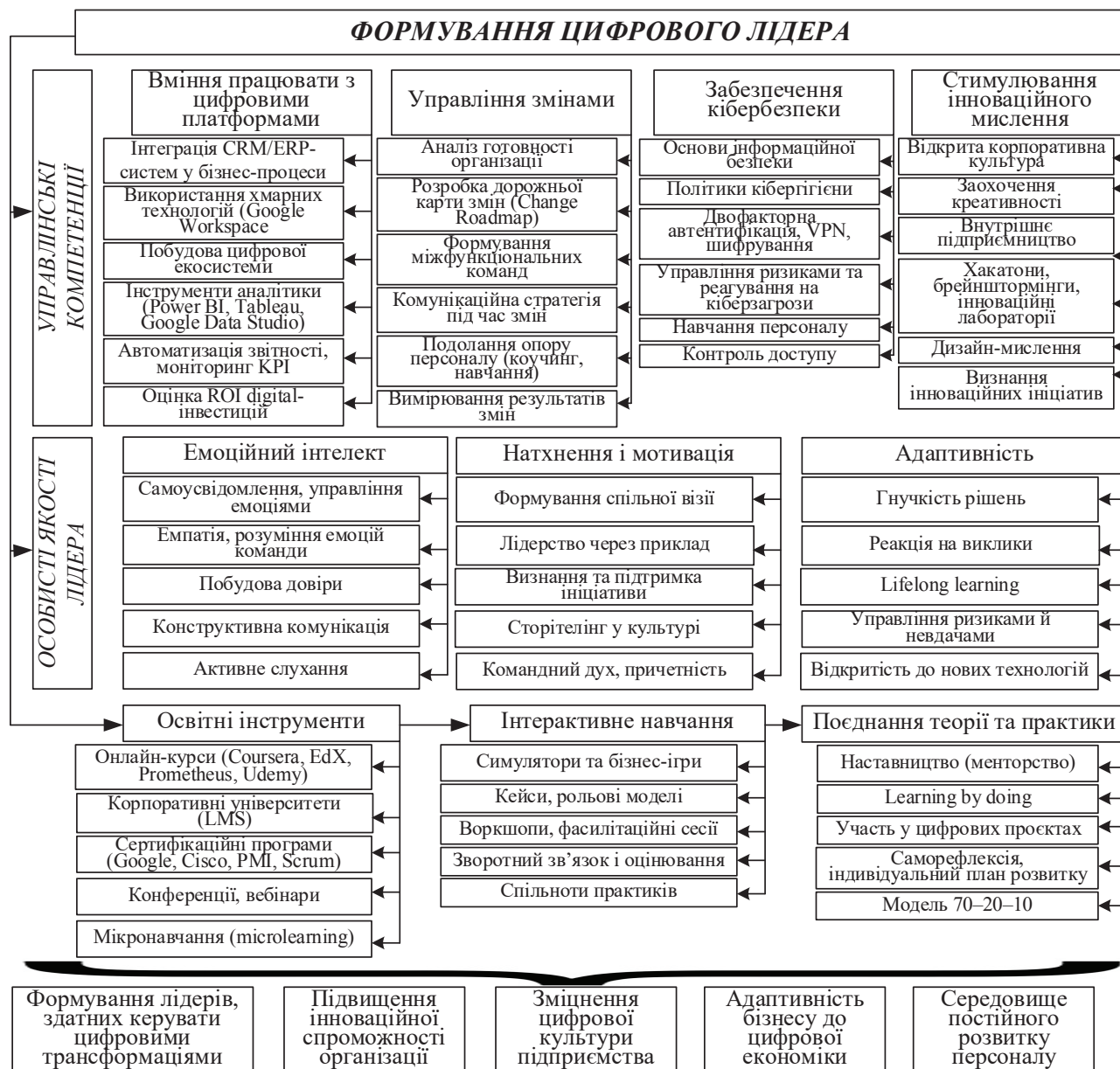


Рис. 1. Формування цифрового лідера

Як показано на рисунку, процес формування цифрового лідера охоплює три взаємопов'язані блоки:

Управлінські компетенції - охоплюють уміння працювати з цифровими платформами, управління змінами, забезпечення кібербезпеки та стимулювання інноваційного мислення.

Особисті якості лідера - передбачають розвиток емоційного інтелекту, здатності надихати й мотивувати команду, адаптивності та відкритості до нових технологій.

Моделі розвитку цифрових лідерів - включають сучасні освітні інструменти, інтерактивне навчання та поєднання теорії з практикою.

Реалізація зазначених напрямів забезпечує системний результат - формування лідерів, здатних керувати стратегічними цифровими трансформаціями, підвищення інноваційної спроможності організації, зміцнення цифрової культури, адаптивність бізнесу до цифрової економіки та створення середовища постійного розвитку персоналу.

Таким чином, лідерство виступає не лише інструментом адаптації до цифрових змін, але й потужним драйвером стратегічного розвитку, який визначає конкурентоспроможність економічних систем у глобальному цифровому середовищі.

Література

1. Кубарева І. В., Тарлєв В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст // Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол.: О. М. Гребешкова (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2022. – Вип. 51. – С. 120–138.
2. Öngel V., Şahin F., Özgenel M., Yılmaz S. Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens // Behavioral Sciences. – 2023. – Vol. 14, № 1. – P. 3. – DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14010003>

*Кравченко О. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри економічної кібернетики
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Кривенков М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ*

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО CASHLESS- ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки перехід до безготівкової моделі розрахунків стає ключовим вектором формування фінансової політики на всіх рівнях управління національною економікою. Поширення безготівкових розрахунків, автоматизація фінансових операцій та впровадження цифрових платформ змінюють традиційні механізми функціонування економічних систем. Cashless-економіка на рівні бізнес-структур передбачає переорієнтацію платіжної інфраструктури на цифрові канали, а саме: банківські перекази, електронні гаманці, QR-платежі, інтегровані фінтех-рішення. Такий перехід супроводжується не лише зростанням операційної ефективності, а й появою нових ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, залежністю від зовнішніх платформ, а також регуляторною невизначеністю [1]. Цифровізація фінансових потоків змінює логіку управління обіговими коштами, підвищує вимоги до прозорості та контролю, а також трансформує взаємодію з контрагентами, постачальниками й клієнтами. У цьому контексті важливим завданням є формування адаптивної фінансової стратегії, що враховує як переваги cashless-інструментів, так і потенційні загрози для стабільності бізнес-моделі підприємства.

При переході до cashless-економіки економічні системи стикаються з низкою фінансових ризиків, які мають як операційний, так і стратегічний характер. Серед таких ризиків особлива увага має приділятися наступним.

Кіберризики та загрози безпеці транзакцій. У безготівковій економіці економічні системи дедалі більше покладаються на цифрові платіжні системи,

що робить їх вразливими до кіберзагроз. Основними ризиками є витік конфіденційних даних, фішинг, злам платіжних шлюзів та атаки типу ransomware. Такі інциденти можуть призводити до фінансових втрат, репутаційних збитків і порушення операційної діяльності. Особливо небезпечними є атаки на малі та середні підприємства, які часто не мають достатніх ресурсів для побудови стійкої кібербезпеки. Так, у 2023 році британська компанія Revolut зазнала кібератаки, внаслідок якої було отримано дані понад 50 тисяч клієнтів. Хоча компанія оперативно відреагувала, інцидент спричинив тимчасове блокування транзакцій і зниження довіри до платформи.

Ризики втрати фінансової інклюдії (вразливі групи, цифрова нерівність). Цифровізація фінансових послуг може поглибити нерівність доступу до ресурсів, особливо серед мікропідприємств, сільських бізнесів і людей похилого віку. Відсутність цифрових навичок, нестабільне інтернет-з'єднання або недовіра до цифрових сервісів також можуть обмежити участь окремих суб'єктів у безготівкових транзакціях. Це підвищує ризики втрати клієнтських сегментів, зниження обсягів продажів і маргіналізації частини економічних агентів. Підприємства мають враховувати ці аспекти при розробці фінансових стратегій і каналів обслуговування. Мікробізнеси, що працюють з готівкою (наприклад, у сфері HoReCa), можуть втратити частину клієнтів, якщо не адаптуються до цифрових каналів. При цьому не всі споживачі готові до використання cashless-формату при здійсненні фінансових операцій.

Залежність від технологічних платформ і ризики монополізації. У безготівковій економіці підприємства часто інтегруються з великими платіжними платформами (наприклад, Stripe, PayPal, Apple Pay), що створює залежність від їх умов, комісій та технічної стабільності. Така концентрація ринку може призводити до зниження конкуренції, обмеження вибору для бізнесу та зростання транзакційних витрат. Крім того, збій або зміна політики однієї платформи може паралізувати фінансові потоки підприємства. Це підвищує стратегічні ризики та вимагає диверсифікації платіжної інфраструктури. Бізнес, який використовує лише одну платформу для прийому платежів (наприклад,

PayPal), ризикує втратити доступ до коштів у разі технічного збою або зміни політики.

Регуляторна невизначеність і фіскальні виклики. Швидкий розвиток цифрових фінансових технологій випереджає здатність регуляторів адаптувати законодавство, що створює правову невизначеність для підприємств. Зокрема, це стосується питань оподаткування цифрових транзакцій, захисту персональних даних, AML/CTF-вимог і трансграничних платежів. Відсутність чітких правил або їх часта зміна ускладнює стратегічне планування та підвищує витрати на комплаєнс. Для підприємств це означає необхідність постійного моніторингу нормативного середовища та інвестування в юридичну експертизу. Так, у 2023 р. в Нігерії було запроваджено нові правила оподаткування цифрових транзакцій, що спричинило додаткове навантаження на малий бізнес і масове закриття онлайн-магазинів. Компанії, що працюють у кількох юрисдикціях, стикаються з труднощами у звітності та дотриманні норм, особливо щодо обробки персональних даних і транскордонних платежів.

Підсумовуючи викладене вище, кіберзагрози, цифрова нерівність, залежність від платформних посередників та регуляторна невизначеність формують нову конфігурацію ризиків, що впливають на стабільність бізнес-моделей і ефективність фінансової політики. Успішна адаптація до безготівкової економіки вимагає розробки інтегрованих стратегій, які поєднують цифрову інноваційність із превентивним ризик-менеджментом.

Література

1. Iwańczuk-Kaliska, A. (2024). The Cashless Economy from the Perspective of SMEs: Review of Research and Recommended Directions for Future Studies. *Krakow Review of Economics and Management / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(1004), 21–43. <https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1004.0202>.

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ В ОЦІНКУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Світова економіка переживає докорінну трансформацію, де традиційна парадигма максимізації прибутку для акціонерів поступово замінюється концепцією зацікавлених сторін. У цьому контексті нефінансові показники, об'єднані під аббревіатурою ESG (Environmental, Social, Governance), набули статусу критично важливих чинників, які безпосередньо впливають на довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість підприємств. Актуальність дослідження посилюється експоненційним зростанням обсягів відповідального інвестування, а також посиленням регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій (зокрема, Європейського Союзу) щодо обов'язковості ESG-звітності. Таким чином, для інвесторів ESG-критерії перетворилися з етичного фільтра на ключовий інструмент управління ризиками та пошуку додаткової вартості.

Аналіз панельних даних, отриманих у ході економетричного моделювання, підтвердив гіпотезу про наявність стійкого та статистично значущого позитивного зв'язку між високими інтегрованими ESG-рейтингами та фінансовою ефективністю публічних компаній. Виявлено, що інтеграція ESG-практик є не лише питанням корпоративної соціальної відповідальності, але й потужним джерелом створення довгострокової акціонерної вартості [1-2].

Компанії, які демонструють високі показники ESG, отримують дві основні фінансові переваги на ринку капіталу. По-перше, спостерігається зниження їхньої середньозваженої вартості капіталу (WACC). Це відбувається завдяки тому, що високі ESG-стандарти слугують сигналом для інвесторів про нижчому профілі ризику. Як наслідок, такі компанії можуть залучати боргове

фінансування (наприклад, зелені облігації) за нижчими процентними ставками, а інвестори вимагають меншу премію за ризик на власний капітал.

По-друге, ESG-інтеграція забезпечує вищу стійкість (резильєнтність) бізнесу в періоди системних економічних потрясінь. Під час кризових явищ ESG-орієнтовані компанії демонструють меншу волатильність цін на акції та швидше відновлюють свою ринкову капіталізацію, виступаючи як стабільний актив у непередбачуваному середовищі. На ринковому рівні це відображається у зростанні оціночних мультиплікаторів. Зокрема, виявлено, що поліпшення ESG-рейтингу корелює зі статистично значущим зростанням коефіцієнта Тобина-Q, що свідчить про те, що ринок приписує ESG-лідерам вищу нематеріальну вартість (репутація, бренд, інноваційний потенціал) [3-4].

Щодо критичної ролі компонентів ESG, то детальний аналіз показав, що вплив трьох компонентів ESG на капіталізацію є неодноковим:

- корпоративне управління: цей компонент виявився найпотужнішим предиктором ринкової капіталізації. Якісні показники управління (наприклад, незалежна рада директорів, прозора політика винагород та антикорупційні заходи) знижують асиметрію інформації між менеджментом та інвесторами. Це підвищує довіру, зменшує інвестиційні ризики та безпосередньо призводить до зниження вартості власного капіталу;

- екологія: хоча вплив екології є більш помітним у галузях, чутливих до кліматичних ризиків, інвестиції у скорочення викидів та оптимізацію ресурсів розглядаються як захист від майбутніх регуляторних витрат (наприклад, вуглецевих податків). Крім того, екологічна оптимізація часто призводить до зниження операційних витрат та підвищення операційної ефективності;

- соціальна сфера: інвестиції у соціальний капітал (навчання, охорона праці, добробут співробітників) позитивно корелюють з фінансовою ефективністю через підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це зміцнює репутацію роботодавця та забезпечує доступ до кваліфікованих талантів [5-7].

Результати дослідження підтверджують, що ESG-інтеграція є стратегічною необхідністю для створення стійкої вартості. Практичні рекомендації для управлінського персоналу полягають у пріоритизації не лише зовнішньої звітності, але й глибинної інтеграції ESG-критеріїв у бізнес-процеси, починаючи з поліпшення корпоративного управління, яке виступає фінансовим каталізатором. Для інвесторів ці висновки підтверджують доцільність використання ESG-рейтингів як сигналу високої якості та низького ризику активу.

Література

1. Портер М. Е., Креймер М. Р. Конкурентні переваги. Як досягти високих результатів. Київ : КМ-БУКС, 2018. 480 с.
2. Фрідман М. Капіталізм і свобода. Київ : Наш Формат, 2017. 256 с.
3. Carroll A. B., Shabana K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of the literature. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12, Issue 1. P. 85–105.
4. Clark G. L., Feiner A., Viehs M. From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2015. Vol. 28, Issue 1. P. 106–113.
5. Gillan S., Koch A., Starks L. Firms and Social Responsibility: A Review of the Past Decade. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. Art. 101859.
6. Сергієнко В. В. Вплив екологічного, соціального та управлінського факторів на капіталізацію банківських установ. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 60–73.
7. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories: Desarrollo del potencial de las comunidades territoriales como factor de desarrollo socioecológico de los territorios. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205-226. (Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>.

*Курган Н. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Малишева К. О.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ У КОНТЕКСТІ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій (діджиталізацією), зокрема, в системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств. Особливого значення цей процес набуває в умовах поточної інтеграції України до світового економічного простору у частині узгодження Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (далі – НП(С)БО) із Міжнародними стандартами фінансової звітності (далі – МСФЗ / МСБО). Невирішеним питанням є формування узгодженої та дієвої методики обліку необоротних активів. Вбачається, що уніфікація сучасних методологічних підходів до первісного визнання, оцінки, переоцінки, облікового відображення, амортизації необоротних активів має виконуватися на підґрунті гармонізації НП(С)БО з вимогами МСФЗ.

Дефініцію, ознаки, напрямки діджиталізації обліку описано у наукових працях Павлюковця М. П., Співак С. М., Герасименко Т. О., Кулинич М. Б. Проблеми впровадження МСФЗ в Україні та їхнього узгодження з вітчизняною бухгалтерською практикою, у тому числі стосовно обліку необоротних активів, досліджували Озеран А. В. [4], Коршикова Р. С. [4], Касич А. О. [1], Приймак С. В. [6], Роєва О. С. [7].

Озеран А. В. [4] та Коршикова Р. С. [4] зазначають, що між вимогами НП(С)БО 7 "Основні засоби" та МСБО 16 "Основні засоби" існує низка

розбіжностей, які впливають на достовірність фінансових показників і ускладнюють трансформацію звітності. Усі відмінності між положеннями українського та європейського стандартів вони поділяють на несуттєві та суттєві. У свою чергу, суттєві відмінності мають два різновиди: а) ті, що можна усунути шляхом внесення змін до НП(С)БО; б) ті, які потребують трансформації фінансової звітності [4].

Наприклад, несуттєві розбіжності стосуються переважно термінології та деталізації окремих процедур, які не впливають на корисність фінансової інформації та не потребують регуляторного втручання. Натомість, до суттєвих відмінностей, які можна усунути внесенням змін до НП(С)БО, належать спосіб визначення ліквідаційної вартості або правила початку нарахування амортизації: національний стандарт прив'язує його до наступного календарного місяця, тоді як МСБО 16 – до фактичної дати готовності активу до використання. Із суттєвих розбіжностей, що потребують трансформації, можна назвати віднесення за НП(С)БО 7 до основних засобів активів, які не відповідають визначенню МСФЗ (йдеться про соціально-культурні об'єкти), а також відмінне трактування групи "інші необоротні матеріальні активи" [2; 3; 4].

На думку Касич А. О., перешкодами на шляху впровадження МСФЗ в Україні є відсутність належної методологічної бази, низький рівень кваліфікації спеціалістів і складність трансформації звітності [1].

В Україні прогресивними напрямками діджиталізації обліку є впровадження ERP-систем, автоматизованих реєстрів, електронного документообігу [6; 7]. Ці новації підвищують якість і достовірність фінансової звітності, у тому числі розкриття фінансових даних щодо необоротних активів, забезпечують безперервний контроль за рухом основних засобів та нематеріальних активів. У фахових інформаційних базах облікове відображення господарських операцій з необоротними активами суцільно автоматизовано, у тому числі здійснюється машинне нарахування амортизації, параметри якого налаштовуються із дотриманням вимог як НП(С)БО, так і МСФЗ [6]. Загалом, впровадження

цифрових технологій у сфері обліку, у тому числі у частині обліку необоротних активів, автоматизує процеси оцінки, контролю та аналітичного моніторингу, а також підвищує об'єктивність визначення справедливої вартості активів, оптимізує облікові процедури та знизити ризик помилок при складанні фінансової звітності [5; 7].

Попри очевидні переваги діджиталізації обліку необоротних активів, вчені вказують на її проблемні аспекти: обмежене впровадження сучасних програмних рішень у малих і середніх підприємствах; недостатня цифрова компетентність бухгалтерів; відсутність єдиних стандартів електронного документообігу; необхідність удосконалення механізмів захисту даних [1; 6]. Подолання цих перешкод потребує системного підходу, який передбачає взаємодію держави, бізнесу та освітніх інституцій при формуванні єдиного цифрового середовища фінансової звітності [6].

Електронна фінансова звітність підприємств, підготовлена за таксономією МСФЗ, є уніфікованим та зрозумілим форматом для іноземних користувачів. Тому діджиталізація обліку необоротних активів має здійснюватися у напрямку подальшого наближення українських НП(С)БО до європейських МСФЗ. У такий спосіб її подальше розгортання сприятиме підвищенню якості розкриття у облікових регістрах та фінансовій звітності даних щодо необоротних активів, що у довгостроковій перспективі забезпечить цифрову довіру як українських, так і закордонних користувачів звітності.

Література

1. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Проблеми впровадження МСФЗ в Україні та шляхи їх вирішення. *Облік і фінанси*. 2013. № 1 (59). С. 24-27.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text (дата звернення: 17.11.2025 р.).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби", затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 17.11.2025 р.).
4. Озеран А. В., Коршикова Р. С. Гармонізація вимог НП(С)БО України із МСФЗ щодо обліку основних засобів. *Незалежний аудитор*. 2016. № 15. С. 55-59.
5. Павлюковець М. П. Діджиталізація процесів оцінки активів для цілей бухгалтерського обліку. *Збірник матеріалів науково-практичної конференції Полтавської державної аграрної академії*. Полтава, 2020. С. 101-104.
6. Приймак С. В., Клок О.-М. Р., Писко А. Б. Сучасні аспекти застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. *Фінансовий простір*. 2024. № 3-4 (54). С. 103-109.
7. Роева О. С., Князева Д. Є. Сучасні підходи до розвитку системи обліку і контролю основних засобів у контексті цифровізації та гармонізації національних і міжнародних стандартів. *Майбутнє – аудит: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (19 березня 2025 р.)*. Київ, 2025. С. 47-48.

*Літвінчик С. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕГРАЦІЯ ДАНИХ У РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНИХ РИНКІВ

Глобалізовані ринки формують нестабільне середовище з високою динамічністю логістичних процесів, що вимагає переходу від статичних моделей управління до інформаційно-адаптивних. Глобалізація підсилює взаємозалежність виробничих, транспортних і складських систем, що зумовлює постійні зміни в ланцюгах поставок. Статичні схеми, побудовані на фіксованих параметрах та історичних даних, не здатні забезпечити належний рівень оперативного реагування. Інформаційно-адаптивні системи управління усувають цей недолік, оскільки працюють на основі безперервної актуалізації даних та постійного коригування управлінських рішень відповідно до поточного стану логістичного середовища [1; 2]. Вищезазначене актуалізує проблематику дослідження інтеграції даних у реальному часі як основи адаптивності логістичних систем підприємств в умовах глобалізованих ринків.

Адаптивність логістичної системи визначається здатністю в режимі реального часу швидко реагувати на зміни оточення процесу та інші зовнішні обмеження. Дана система управління функціонує як динамічна структура, яка весь час оновлює власні параметри.

На основі управлінських рішень адаптивної логістичної системи здійснюється автоматичне миттєве коригування схем постачання відповідно до змін оточення, зокрема оперативне перепланування маршрутів через зміни транспортної інфраструктури, регуляторні та митні обмеження, погодні,

політичні та інші ризики. Реакція системи базується на алгоритмах швидкого аналізу поточних даних, що дозволяє приймати рішення не за періодичними інтервалами, а через постійний моніторинг поточної логістичної ситуації.

Відповідно, в адаптивних логістичних системах виникає необхідність аналізувати великі потоки даних про зовнішнє оточення у реальному часі. Інтеграція таких даних в адаптивні системи забезпечується за допомогою інформаційно-сенсорних систем, IoT-пристроїв, GPS-моніторингу, корпоративних інформаційних платформ та зовнішніх загальних джерел (митні сервіси, погодні дані тощо). Джерела даних формують багаторівневу структуру: сенсори та IoT дають параметри стану об'єктів (температура, вологість, навантаження, місцезнаходження); GPS-моніторинг забезпечує точний контроль переміщень; корпоративні платформи ERP/WMS/TMS агрегують внутрішні логістичні процеси; зовнішні системи надають контекст – зміни на ринку, погодні умови, затримки на кордоні, інформацію про тарифи чи транспортні обмеження. Інтеграція цих потоків в єдину інформаційну інфраструктуру створює повну картину логістичного середовища та дозволяє системі реагувати на зміни без проміжних затримок.

Основою адаптивного управління в логістиці є об'єднання оперативних даних у єдине інформаційне середовище з можливістю автоматичної фільтрації, нормалізації та контекстної інтерпретації. Це дозволяє системі працювати з вихідними, структурованими та релевантними даними. На цій основі застосовуються алгоритми адаптації, що здійснюють перерахунок параметрів логістичного процесу, оптимізацію маршрутів, перерозподіл запасів та інші необхідні управлінські зміни в режимі реального часу. Використання алгоритмів потокової аналітики дозволяє формувати актуальні прогнози, виявляти відхилення, оптимізувати маршрути, керувати запасами та мінімізувати загальні витрати.

Підвищена точність і швидкість інформаційних потоків сприяє прийняттю рішень адаптивною системою на основі фактичних станів, а не історичних значень, що зменшує інерційність управління. Інтеграція даних у реальному часі

підвищує стійкість логістичних систем, дозволяючи компенсувати вплив глобальних збоїв, економічної та політичної та інших зовнішніх ризиків.

Впровадження відповідної цифрової інфраструктури є стратегічною умовою розвитку підприємств, орієнтованих на ефективне функціонування в умовах глобалізації. Відповідно, робоча інфраструктура підприємства повинна включати єдину цифрову логістичну платформу (ERP/WMS/TMS) з можливістю інтеграції зовнішніх джерел даних, модулі потокової аналітики для обробки даних у реальному часі (stream processing, event-driven architecture), системи IoT та датчики GPS-моніторингу та інших параметрів, а також сервіси для масштабованої обробки даних та безперервного доступу для всіх підрозділів. Для суб'єктів малого підприємництва доцільно використовувати хмарні SaaS («програма як сервіс») які надають відповідні послуги, що значно скорочує початкові інвестиції [3].

Цифрова інфраструктура підприємства формує основу для автоматизації операцій, безперервного моніторингу та швидкого реагування на зміни в логістичному середовищі. Створення адаптивної логістичної системи дозволяє підприємству зменшити витрати, скоротити час циклу поставок, підвищити точність планування, знизити ризики від зовнішніх коливань та забезпечити стабільні показники сервісу.

Логістична система, що функціонує на основі актуальних даних і автоматичного коригування операцій, формує стійкі переваги підприємства в умовах глобалізованого та нестабільного ринкового середовища.

Література

1. Літвінчик С.В., Чобіток В.І. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. С. 19-20. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2>
2. Беш В. Р., Капшій Ю. Я. Трансформація ланцюгів поставок в умовах глобалізаційних процесів / Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія, Тернопіль. 2024. С. 99–108.
3. Муха Т. Оцінка витрат та вигод від впровадження SaaS-рішень у логістичні процеси. Scientific Collection «InterConf». 2025. № 59. pp. 77-93. URL: 10.51582/interconf.19-20.07.2025.010.

*Максименко Д. М.
здобувачка кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків
Фоцій М. Д., Ph.D
доцентка кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МЕТОДИ ТА ТОЧНІСТЬ ОЦІНКИ БІЗНЕСУ

Цифровізація економіки та зростання ролі інформаційних технологій суттєво впливають на методологію оцінки бізнесу. Традиційні підходи ґрунтувалися переважно на фінансовій звітності, ринкових даних та експертних оцінках, однак сучасні реалії потребують оперативного аналізу великих масивів даних, оцінки нематеріальних активів та використання алгоритмічних моделей. Це формує нові вимоги до оцінювачів і створює можливості для підвищення точності результатів [1].

Великі дані дають змогу враховувати ширший спектр індикаторів: поведінку споживачів, активність у цифровому середовищі, динаміку попиту, конкурентні процеси, репутаційні зміни. Це дозволяє формувати більш точні та комплексні прогнози грошові потоки, що підвищує якість оцінки бізнесу [2]. Аналітичні платформи забезпечують швидку обробку даних у режимі реального часу, що особливо важливо в умовах високої мінливості ринків.

Штучний інтелект (ШІ) дозволяє будувати прогностичні моделі, які самостійно вдосконалюють результати оцінки на основі нової інформації. Одним із найпоширеніших інструментів є AVM (Automated Valuation Models), що застосовуються для швидкої й попередньої оцінки бізнесу та активів.

Завдяки машинному навчанню можна мінімізувати людський фактор та підвищити об'єктивність оцінки, що особливо корисно для багатокomпонентних або цифрових бізнесів [3].

Блокчейн забезпечує незмінність та верифікацію інформації щодо фінансових операцій і активів підприємства. Це знижує ризик маніпулювання даними, полегшує аудит і підвищує довіру до результатів оцінки, особливо під час угод злиття та поглинання [4].

Крім того, цифровізація суттєво впливає на організаційні підходи до процесу оцінки. Поширення хмарних сервісів та цифрових платформ дозволяє створювати інтегровані інформаційні екосистеми, де об'єднуються фінансові, операційні, маркетингові та поведінкові дані підприємства. Це дає змогу застосовувати комплексні моделі оцінювання, що враховують взаємозв'язки між різними елементами бізнесу, а не лише окремі показники. Важливо й те, що сучасні цифрові інструменти дозволяють проводити сценарний аналіз, моделюючи наслідки різних варіантів розвитку подій – від змін ринкового середовища до появи інноваційних технологій або трансформації бізнес-процесів. Такий підхід підвищує стратегічну цінність результатів оцінки, роблячи їх корисними не лише для визначення поточної вартості, а й для стратегування розвитку підприємства [5].

Окремої уваги потребує і питання інтеграції цифрових ризиків у процес оцінювання. Серед них кіберризики, технологічна залежність, ризики некоректних алгоритмічних рішень та збоїв у цифрових системах. Урахування цих факторів стає обов'язковим елементом сучасної методології оцінки, оскільки вони прямо впливають на стабільність бізнес-моделі та можливість генерування майбутніх грошових потоків.

Зростання частки нематеріальних активів, а саме брендів, цифрових продуктів, патентів, алгоритмів, даних, потребує нових методик їх оцінки. Сучасні цифрові метрики (трафік, рівень взаємодії, лояльність клієнтів, аналітика соціальних мереж) дозволяють кількісно вимірювати вартість активів, які традиційно вважались складними для оцінки [6].

Більшість цифрових трансформацій у компаніях реалізуються у форматі проєктів, тому оцінка бізнесу має враховувати проєктний портфель, етапи розвитку продуктів, інноваційну активність та рівень проєктної зрілості

підприємства. Це дозволяє точніше оцінити потенціал розвитку компанії та її ринкову цінність [7].

Попри значні переваги, цифровізація супроводжується низкою проблем, таких як недостатня цифрова компетентність оцінювачів, ризики кібербезпеки та захисту даних, відсутність стандартизованих вимог до оцінки за допомогою ШІ, нерівномірна доступність якісних даних у різних секторах. Ці виклики потребують оновлення професійних підходів і нормативних документів.

Цифровізація докорінно змінює процес оцінки бізнесу, відкриваючи можливості для більш точних, швидких і прозорих рішень. Інтеграція Big Data, штучного інтелекту, AVM та блокчейн-технологій формує нові стандарти у сфері оцінювання. Подальший розвиток цих інструментів посилить здатність підприємств приймати стратегічно важливі рішення та підвищить якість управління їхньою вартістю.

Література

1. Однорог М. А. Оцінка вартості бізнесу як елемент формування бізнес-моделей підприємств промисловості та агропромислового комплексу в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / М. А. Однорог, М. В. Півторак, О. В. Загороднюк // Економічний простір, 2020. – № 161. – С. 67–72.
2. Зінюк М. О. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, 2021. – № 29.
3. Баглей Р. Р. Цифрова трансформація бізнесу в компаніях. Інноваційна економіка, 2024. – № 2. – С. 39–45.
4. Акулов Ю. В. Оцінка економічного та соціального впливу цифровізації в Україні: комплексний аналіз. Актуальні проблеми правознавства, 2025. – № 4. – С. 11–16.
5. Маслак М. В. Особливості стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища [Електронний ресурс] / М.В. Маслак, М.Д. Фоцій // Наукові інновації та передові технології, 2025. – №. 4(44). – С. 604-621.
5. Князева О. А. Вдосконалення системи показників оцінювання економічної стійкості підприємства в умовах цифрових трансформацій [Електронний ресурс] / О. А. Князева, Ю. В. Терешко, Н. В. Банкет // Економіка. Менеджмент. Бізнес., 2024. – № 1 (44). – С. 45–50.
6. Лісний А. Я. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. Інноваційна економіка, 2025. – № 2. – С. 120–127.

*Михальченко Г. Г., д. е. н., проф.,
в.о. завідувача кафедри економіки підприємств та менеджменту,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В умовах трансформації традиційних економічних укладів цифровізація постає системоутворювальним чинником стратегічного розвитку, змінюючи механізми виробництва, управління та соціальної взаємодії. Вона одночасно відкриває нові можливості для інклюзивності, але й породжує ризики цифрової нерівності, що зумовлює формування моделі соціально відповідальної діджиталізації, орієнтованої на поєднання технологічної ефективності з етичними, прозорими та соціально орієнтованими принципами стратегічного управління. У цьому контексті соціально відповідальна діджиталізація трактується як новий формат стратегічного управління, у межах якого цифрові технології не лише виступають інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, а й формують соціально орієнтовану архітектуру економічних відносин. Її сутність полягає в інтеграції технологічного прогресу з принципами корпоративної етики, інклюзивності та прозорості, що забезпечує підвищення довіри між бізнесом, державою та суспільством. Саме завдяки такій інтеграції цифрова трансформація набуває характеру не просто технологічної, а цивілізаційної зміни, орієнтованої на збалансування економічної ефективності та соціальної справедливості, характеризується здатністю управлінських систем до адаптації, підвищення соціальної чутливості й відповідальності.

Адаптивні моделі стратегічного управління, інтегровані з принципами корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та екологічної, соціальної й управлінської звітності (ESG), формують нову соціально орієнтовану структуру економічних відносин. Поєднання адаптивності та соціальної відповідальності створює підґрунтя для формування інклюзивної моделі економічного зростання, що поєднує технологічну ефективність із людським виміром розвитку.

За даними Національного банку України, індекс ділових очікувань у вересні 2025 року зріс до 50.4 пунктів, що свідчить про збереження низьких, але стабільних очікувань бізнесу [5]. Водночас підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють вищу стійкість і швидшу адаптацію до ризиків. Цифровізація управління, автоматизація звітності та електронна взаємодія з партнерами дозволяють скорочувати витрати, підвищувати прозорість і зміцнювати довіру між бізнесом і суспільством.

У світовій практиці цифрова відповідальність дедалі частіше постає як критерій інституційної легітимності бізнесу. Так, компанії ЄС зобов'язані розкривати інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності у цифровому форматі [1].

В Україні розвиток соціально відповідальної діджиталізації проходить етап становлення. Лише 64 % українських компаній впроваджують елементи CSR, при цьому 21 % мають офіційно затверджені стратегії сталого розвитку з цифровими компонентами [4]. Лідерами у сфері цифрової корпоративної звітності є «ДТЕК», «Нафтогаз», «Київстар» та «Нова пошта», які застосовують стандарти GRI та ESG, створюючи інтерактивні цифрові платформи прозорості.

Таблиця 1

Цифрова трансформація CSR та ESG-компонентів у стратегічному розвитку економічних систем

Критерій	CSR (соціальна відповідальність бізнесу)	ESG (екологічна, соціальна, управлінська звітність)
Характер	Добровільна ініціатива	Нормативно регламентована система
Інструменти цифровізації	Платформи комунікації з громадами, онлайн-звіти, соціальні кампанії	Автоматизована звітність, інтегровані аналітичні панелі, відкриті дані
Ціль	Репутаційна стійкість, соціальне партнерство	Підзвітність інвесторам, зменшення нефінансових ризиків
Соціальний ефект	Інклюзія, підтримка освіти, волонтерство	Стандартизація доступу, гендерна рівність, етичне управління

Джерело: складено автором на основі [1-3]

Як свідчать наведені дані, цифрова трансформація CSR і ESG-підходів сприяє інституціоналізації соціально орієнтованих практик у стратегічному управлінні. У контексті воєнних та посткризових викликів стратегічний розвиток економіки має спиратися на адаптивні управлінські моделі, які поєднують технологічні інновації та соціальну відповідальність. У цьому сенсі цифровізація

стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом соціальної стабілізації. Наприклад, система державних електронних послуг «Дія» стала не просто технологічною платформою, а механізмом інтеграції громадян у цифровий простір соціальної взаємодії, що є проявом соціально відповідальної цифрової політики.

Згідно зі звітом OECD індикатори цифрової інклюзії (доступ до інтернету, цифрові навички, онлайн-зайнятість) безпосередньо корелюють із рівнем соціальної стабільності та економічного зростання. Ці процеси мають стратегічне значення для України, оскільки частка осіб із базовими цифровими навичками зросла з 56 % у 2021 р. до 71 % у 2024 р., а частка підприємств, що використовують цифрові канали збуту, перевищила 60 % [2].

Таким чином, соціально відповідальна діджиталізація постає ядром стратегічного оновлення економічних систем, забезпечуючи поєднання технологічної ефективності з соціальною орієнтацією управління. Її реалізація передбачає створення цифрових екосистем, заснованих на принципах прозорості, інклюзивності та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У добу цифрової трансформації саме такий підхід забезпечує перехід від технократичної моделі розвитку до соціально відповідальної, здатної гармонізувати технологічні, економічні й суспільні інтереси. Соціально відповідальна діджиталізація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й стратегічним імперативом формування інклюзивного, стійкого та людиноцентричного розвитку.

Література

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322.
2. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>
3. Hwang J. Corporate Social Responsibility (CSR) in the Digital Age: Investigating the Challenges and Future Insights. GSC Advanced Research and Reviews. 2024. Vol. 21(1). P. 503-518. DOI: <https://doi.org/10.30574/gsacrr.2024.21.1.0383>.
4. Центр «Розвиток КСВ». Індекс прозорості CSR-2024. Київ: CSR Ukraine, 2024. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність. Вересень 2025 р.* Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 04.11.2025).

*Морозова О. О.,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Згоннік Р. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням конкуренції не лише за споживача, а й за кваліфікований персонал. Людський капітал стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює необхідність формування системи маркетингу персоналу як стратегічного інструменту управління.

Маркетинг персоналу розглядається як цілісний комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця, системне вивчення ринку праці, прогнозування потреби у кадрах, залучення, розвиток і утримання працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його головна мета полягає у забезпеченні збалансованості між кадровими потребами роботодавця та очікуваннями потенційних і наявних працівників, створюючи взаємовигідні умови співпраці [1].

Маркетинг персоналу охоплює аналітичні, комунікаційні та організаційні інструменти, які дають змогу підвищити привабливість підприємства на ринку праці. Вивчення ринку праці дозволяє визначити тенденції у пропозиції та попиті на робочу силу, рівень заробітної плати, вимоги до компетенцій фахівців, а також поведінкові особливості кандидатів. Це створює можливість прогнозування кадрових потреб підприємства, формування стратегічного кадрового резерву та оптимізації витрат на підбір і навчання персоналу.

Формування позитивного іміджу роботодавця виступає одним із ключових завдань маркетингу персоналу, адже репутація компанії безпосередньо впливає

на її здатність залучати висококваліфікованих фахівців. У цьому контексті важливим є використання інструментів брендингу роботодавця (HR-брендингу), корпоративних комунікацій, соціальних мереж, кар'єрних заходів та співпраці з освітніми закладами.

Система маркетингу персоналу є багаторівневою структурою, що поєднує аналітичні, організаційні, комунікаційні, мотиваційні та інноваційні елементи. Її побудова ґрунтується на принципах комплексності, системності та взаємозалежності всіх складових управління людським капіталом. Для узагальнення підходів до формування ефективної системи маркетингу персоналу на підприємстві розроблено структурно-логічну модель, подану на рис. 1.

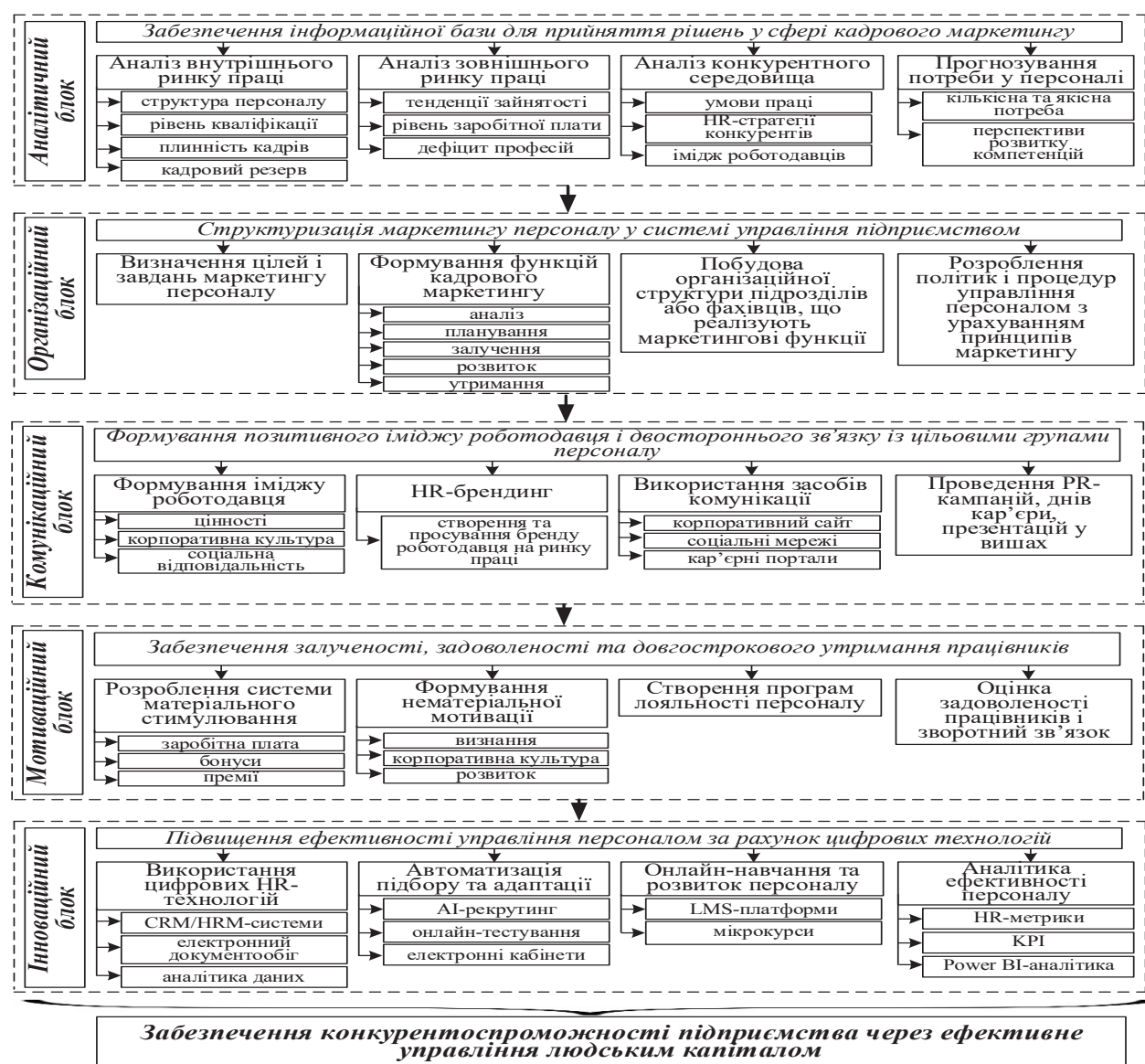


Рис. 1. Структурно-логічна модель системи маркетингу персоналу підприємства

Запропонована модель системи маркетингу персоналу демонструє, що ефективне функціонування кожного з п'яти блоків - аналітичного, організаційного, комунікаційного, мотиваційного та інноваційного - забезпечує досягнення кінцевої мети: підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу та розвитку людського капіталу [2].

Взаємодія між блоками формує замкнений цикл управління персоналом, у якому аналітична інформація є основою для прийняття управлінських рішень, організаційні механізми - засобом реалізації стратегії, комунікаційні інструменти - засобом формування позитивного іміджу роботодавця, мотиваційні заходи - фактором підвищення залученості працівників, а інноваційні технології - чинником підвищення гнучкості та ефективності управління.

Завершальний підсумковий блок відображає кінцевий результат функціонування системи - підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення HR-бренду роботодавця та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Розробка та впровадження ефективної системи маркетингу персоналу дозволяють підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів, покращити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Це, своєю чергою, сприяє формуванню конкурентних переваг за рахунок залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів, здатних генерувати інноваційні рішення.

Література

1. Калинець К., Карпій О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 133–138. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.015>
2. Морозова О. О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>

*Московець Д. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЗРОБЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

Ще кілька років тому пацієнт звертався до стоматолога, керуючись простими критеріями доступності й базової довіри. Однак станом на 2025 рік ринок приватної стоматології повністю змінився. Пацієнти обирають клініку не за ціною, а за загальним досвідом, який вони отримують. Відвідувач приходить не просто лікувати зуби - він очікує передбачуваного, комфортного та емоційно приємного процесу, який виправдає витрачені ресурси. Це зробило клієнтоорієнтованість ключовим фактором конкурентоспроможності, а інновації - необхідною умовою виживання.

Дослідження поведінки пацієнтів у 2024-2025 роках показують, що більшість нових клієнтів орієнтуються на рекомендації та рівень сервісу. Клініки, які модернізували обладнання, цифровізували комунікацію та інвестували в навчання персоналу, сьогодні працюють зі значно вищим середнім чеком та зазвичай мають чергу на кілька тижнів наперед. Це свідчить про зміну парадигми: ринок перестав бути ціновим і став сервісно-технологічним.

Для формування сучасної клієнтоорієнтованої стратегії необхідно враховувати кілька напрямів розвитку, які разом створюють цілісний досвід пацієнта. Умовно їх можна згрупувати в кілька стратегічних блоків, поданих у табл. 1.

Цифрова трансформація стає основою всіх інших змін, де якість комунікації з пацієнтом сьогодні визначає не адміністратор, а зручність цифрових інструментів. Пацієнт повинен мати змогу керувати лікуванням так само легко, як онлайн-замовленням. Персональний кабінет зі знімками та планом лікування, можливість обрати лікаря або переглянути прогнозований результат створюють відчуття контролю та безпеки.

**Основні елементи клієнтоорієнтованої інноваційної стратегії
стоматологічної клініки**

Стратегічний напрям	Сутність
Цифровізація шляху пацієнта	Онлайн-запис за 30 секунд, персональний кабінет, 3D-знімки, цифровий план лікування, автоматизовані нагадування та супровід у месенджерах.
Прозорість та передбачуваність	Фіксована вартість курсу ще до початку лікування, попередня 3D-візуалізація результату, гарантії 5-15 років.
Комфорт та зменшення стресу	Комп'ютерна анестезія, седація, VR-контент під час процедури, комфортна зона очікування.
Швидкість надання послуг	CAD/CAM-лабораторія, 3D-друк, цифрові відбитки, можливість завершити складні процедури у 1-3 візити.
Персоналізація сервісу	Індивідуальні пакети для сімей, бізнесу, іноземних пацієнтів; VIP-супровід; медичний туризм.

Прозорість ціноутворення підсилює довіру, а для ознайомлення з повною вартістю лікування ще до першого візиту зменшує тривожність і виключає непередбачені витрати. Це збільшує кількість пацієнтів, готових інвестувати у складні довготривалі процедури.

Комфорт став одним із найсильніших маркерів сучасної стоматології. Клініки, які забезпечують безболісність та емоційний спокій, подають сигнал: пацієнт - у центрі. Те, що донедавна сприймали як «преміум», сьогодні перетворилося на стандарт середнього сегмента.

Швидкість лікування завдяки цифровим технологіям формує новий формат взаємодії. Пацієнт більше не готовий витратити десятки годин на багаторазові відвідування. Власна CAD/CAM-лабораторія, цифрові відбитки та 3D-друк дозволяють вирішувати більшість питань за мінімальну кількість візитів.

Персоналізація підкреслює клієнтоорієнтованість, а сімейні пакети, корпоративні пропозиції, VIP-програми або програми медичного туризму дозволяють залучити різні цільові групи та підвищити лояльність. Пацієнт відчуває, що до нього ставляться не як до рядкового клієнта, а як до партнера.

Українські клініки, що впровадили інноваційні протоколи, вже демонструють значні результати. «Порцелян» збільшила масштаб діяльності у чотири рази завдяки поєднанню цифрових технологій та доступних програм

розстрочки. «Dubnova Clinic» отримує більшість пацієнтів за рекомендаціями, бо головний акцент робить не на рекламу, а на сервіс. «Люмі-Дент» відкриває кілька нових філій щорічно, спираючись на стандартизацію процесів. Це свідчить, що ринок очікує не просто якісного лікування, а добре організованого клієнтського досвіду.

Фінансові можливості для модернізації також розширилися: банки пропонують лояльні умови кредитування та розстрочки, а європейські програми підтримують інноваційні медичні проєкти. Це знижує бар'єр входу для клінік, які прагнуть цифрової трансформації.

Стоматологічна галузь рухається до моделі, де важливо не лише лікування як таке, а повноцінний сервіс. Клієнтоорієнтована інноваційна стратегія - це комплекс дій, спрямований на створення бездоганного шляху пацієнта: від першого кліку на сайті до моменту отримання гарантій на лікування. Саме така стратегія забезпечує конкурентні переваги, високу лояльність і стабільний розвиток.

Література

1. Наказ МОЗ України «Про порядок контролю якості медичної допомоги» від 28 вересня 2012 р. № 752 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12#Text>
2. Kholmatov D.H. THE Role Of Marketing Strategies In The Development Of Wholesale Trade. Journal of marketing, business and management (JMBM). 2023. № 1-11. P. 52-57.
3. Зюков О.Л. Сучасні підходи до визначення змісту поняття «Якість медичної допомоги» / О.Л. Зюков // Охорона здоров'я України. — 2007. — № 3-4. - С. 54-59.
4. Куваєва Т.В., Пілова К.П., Магеррамова І.А. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/542/520/>
5. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

*Мрихіна О. Б., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*
*Косач А. І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*
*Козевич Р. І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ: ТРАЄКТОРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному цифровому світі бізнес-моделі ІТ-підприємств змінюються швидше, ніж будь-коли раніше, реагуючи на нові запити клієнтів та стрімкий технологічний прогрес. Така еволюція визначається траєкторіями їхньої трансформації – від модернізації окремих елементів до повного переформатування способів комерціалізації цінності. Дослідження означеної проблематики дає змогу глибше зрозуміти механізми адаптації ІТ-компаній у мінливому ринковому середовищі, а саме – усвідомити, як вони віддзеркалюють поступ поведінкових пріоритетів споживачів. Для цього проаналізовано масив найпоширеніших упродовж останніх років бізнес-моделей ІТ-компаній, які систематизовано у групи за концептуальними ознаками.

Тривалий час найпопулярнішими на ринку вважають масштабовані бізнес-моделі доступу. Вони орієнтовані на стандартизоване надання продуктів та сервісів із можливістю швидкого охоплення великої аудиторії. Їм притаманні передбачувані джерела доходу, регулярність платежів, підтримання довгострокових взаємин із користувачами через підписку, оновлення сервісів тощо. До цієї групи належать, зокрема: класична продуктова модель, програмне забезпечення як сервіс (*SaaS – Software as a Service*), сервіталізація / продукт чи обладнання як послуга (*PaaS/HaaS – Product-as-a-Service / Hardware-as-a-Service*), підписна модель, модель «дороговартісний пристрій – дешеві доповнення», умовно безкоштовна модель (*Freemium Model*), модель «за

вимогою» тощо. Сукупно, ці бізнес-моделі формують фундамент сучасного ринку цифрових сервісів, що базується на регулярному споживанні, масштабованості та високій доступності. Їхня затребуваність зумовлена здатністю забезпечувати стабільний дохід і передбачуване зростання навіть за умов високої динаміки цифрового середовища.

Ще одна концептуально значуща група об'єднує бізнес-моделі, засновані на створенні цінності через спільноти, багатосторонні цифрові ринки та екосистемні механізми. Вони формують середовище, в якому прибуток виникає не лише від продажу продукту, а й від доступу до додаткових сервісів. Цю групу представляють моделі, які забезпечують мережеві ефекти й масштабовану взаємодію, надаючи умови для розвитку сучасних цифрових екосистем. А саме: модель відкритого коду з платною підтримкою, ліцензійна модель, партнерська комісійна модель, модель монетизації даних, модель білого маркування, платформна модель, маркетплейс-модель тощо.

Важливу роль у розвитку цифрових екосистем відіграє група бізнес-моделей, заснованих на технологічній інфраструктурі. Вони генерують цінність через глибинну інтеграцію, доступ до ресурсів, тобто так-звані «невидимі» функції, що працюють усередині інших продуктів. Такі моделі забезпечують монетизацію за рахунок доступу до API, використання обчислювальних потужностей, надання комплексних рішень тощо. До цієї групи входять: API як сервіс (*API-as-a-Service*), модель оплати за використання, краудсорсингова модель, комплексне рішення «під ключ» (*End-to-End Solution*), дані як сервіс (*Data as a Service – DaaS*), вбудовані сервіси (*Embedded Services*) тощо.

Окрему групу формують бізнес-моделі, що створюють цінність через дані, перетворюючи інформацію про користувачів на ключовий стратегічний актив. Вони націлені на прогнозування потреб клієнтів, адаптивність сервісів, вибудовування глибокої взаємодії, що підвищує конверсію та рентабельність цифрових продуктів. Група охоплює: модель персоналізованої реклами, рекомендаційну модель, модель «плати, скільки хочеш» (*Pay-What-You-Want*) тощо. Ці бізнес-моделі доводять, що в цифровій економіці вирішальну цінність

створює не продукт, а здатність розуміти людину глибше й краще.

Наступну групу складають бізнес-моделі, що базуються на проривних технологіях, поєднуючи штучний інтелект, блокчейн, цифрових двійників та підходи сталого розвитку. Їх об'єднує фокусування на самонавчальних, децентралізованих, автономних та екологічно відповідальних системах, у яких цінність створюється на засадах інтелектуального опрацювання даних. Моделі, що входять до цієї групи: Web3 / токен-орієнтована модель власності, децентралізована автономна організація, модель «ШІ-першим» (*AI-First Model*), модель інтелектуальної послуги, модель цифрового двійника, циркулярні та сталі технологічні моделі, зелений хостинг, енергоефективна цифрова інфраструктура, цифрові продукти з низьким екологічним слідом, спільотно-орієнтоване виробництво, ІТ-рішення для циркулярної економіки, CSR-орієнтовані бізнес-моделі тощо.

Сучасні ІТ-компанії дедалі частіше використовують гібридні моделі, що поєднують кілька форматів монетизації. Наприклад, підписку, freemium-доступ, платну підтримку або консалтингові послуги. Такий підхід засвідчує перехід від лінійного вибору «однієї» бізнес-моделі до конструювання гнучких конфігурацій створення цінності, спроможних адаптуватися до різних сегментів ринку, стадій життєвого циклу продукту та стратегічних цілей компанії.

Отже, можна стверджувати, що еволюція бізнес-моделей ІТ-підприємств не є послідовним переходом від одного формату до іншого. Це багатовимірний процес, у якому співіснують різні логіки творення цінності. Кожна група моделей відображає окремий пласт трансформацій цифрової економіки: від масштабованого доступу й екосистемної взаємодії до інфраструктурної гібридності, даноцентричності та інтелектуальної автономії. У результаті, бізнес-модель перестає бути «рамкою» і перетворюється на стратегічну архітектуру, здатну до безперервного оновлення. Це дає змогу компаніям не лише адаптуватися до ринку, а й формувати власні траєкторії розвитку, визначаючи стандарти та правила гри в новій цифровій економіці.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки управління фінансовими ризиками набуває стратегічного значення. Зростання ролі інформаційних технологій, автоматизація фінансових процесів, поява нових фінансових інструментів (фінтех, блокчейн, штучний інтелект) зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до ризик-менеджменту. Цифровізація не лише створює нові ризики (кіберзагрози, вразливість даних, технологічні збої), але й відкриває нові можливості для їх прогнозування, моніторингу та мінімізації через аналітику великих даних, машинне навчання та автоматизовані системи контролю.

Традиційні концепції ризик-менеджменту базуються на ідентифікації, вимірюванні, контролі та мінімізації ризиків. Проте цифровізація змінила логіку цих процесів. Замість реактивного управління на перший план виходить превентивна стратегія, що спирається на аналітику даних, сценарне моделювання та прогнозування ризиків у реальному часі. Сучасні інформаційні технології такі як системи Business Intelligence (BI), Predictive Analytics, AI-моделі ризику, RPA-процеси (Robotic Process Automation) забезпечують якісно новий рівень контролю за фінансовими потоками.

Отже, цифровізація економічних процесів зумовлює необхідність переосмислення традиційних принципів управління фінансовими ризиками. Якщо класичні моделі ризик-менеджменту орієнтувалися переважно на постфактум-аналіз і коригування наслідків, то в умовах діджиталізації ключового значення набувають стратегічні підходи, спрямовані на випереджальне виявлення, прогнозування та мінімізацію ризиків на основі цифрових технологій.

Використання інструментів аналітики даних, автоматизації та штучного інтелекту дозволяє інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування, забезпечуючи підвищення фінансової стійкості підприємства. Тож, подальший аналіз доцільно зосередити на визначенні стратегічних підходів до управління фінансовими ризиками, які відповідають новим умовам цифрової економіки.

Розроблення ефективних стратегій управління фінансовими ризиками, як зазначають вітчизняні дослідники, потребує дотримання певних процедур і формування взаємопов'язаної системи механізмів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики.

У межах процесу управління доцільно виділити кілька ключових етапів: ідентифікація ризиків (виявлення потенційних загроз та їх характеристик); аналіз ризиків (оцінювання ймовірності та наслідків їх настання); реагування на ризики (розроблення заходів уникнення, зниження або передачі ризику); моніторинг і контроль (постійне відстеження динаміки ризиків та ефективності реагування); фінансовий механізм управління (застосування інструментів хеджування, страхування, диверсифікації); реєстр і карта ризиків (систематизація, ранжування та визначення відповідальних осіб) [1].

Таким чином, ефективна система управління фінансовими ризиками повинна ґрунтуватися на інтеграції зазначених механізмів у загальну стратегію розвитку підприємства.

Враховуючи сучасні тенденції цифровізації економічних процесів, їх реалізація потребує використання цифрових технологій моніторингу, аналітики та автоматизації управлінських рішень.

У результаті узагальнення сучасних досліджень [2; 3] можна зробити висновок, що цифрова трансформація суттєво змінює зміст та інструментарій ризик-менеджменту.

Вона переводить управління фінансовими ризиками у стратегічну площину, де ключову роль відіграють аналітика даних, автоматизація, моделювання сценаріїв і технології штучного інтелекту.

Отже, на основі аналізу наукових підходів та практичного досвіду доцільно виділити стратегічні підходи до управління фінансовими ризиками, що відповідають новим умовам цифрової економіки: проактивний підхід (ґрунтується на використанні великих даних для прогнозування ймовірності настання ризиків і визначення їхнього впливу на фінансові результати); інтегрований підхід (об'єднання систем фінансового планування, обліку, контролінгу та управління ризиками в єдиному цифровому середовищі); кібербезпековий підхід (включає цифрові протоколи захисту даних, шифрування, аудит доступів і моніторинг транзакцій у реальному часі); гнучкий стратегічний підхід (використання сценарного планування та симуляційних моделей для адаптації до змін макроекономічних і технологічних умов); фінансово-інженерний підхід (застосування інструментів токенизації активів, смарт-контрактів, хеджування та деривативів у цифровому форматі для зниження ризиків).

Управління фінансовими ризиками в умовах діджиталізації набуває стратегічного характеру та базується на використанні цифрових технологій прогнозування, моніторингу й автоматизації рішень. Реалізація проактивного, інтегрованого, кібербезпекового, гнучкого та фінансово-інженерного підходів забезпечує підвищення фінансової стійкості та адаптивності підприємств до викликів цифрової економіки.

Література

1. Світовий О., Солом'яний О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>
2. Slassi-Sennou S., Elmouhib S. Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation: The Mediating Influence of Information and Communication Technologies' Adoption and Resistance to Change. *Journal of Risk and Financial Management*, 2025. №18(3). URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030128>
3. Dzherelyeiko S. Innovative Approaches to Financial Risk Management in Digital Business Systems. *Financial Control and Analysis*, 2024. №2. P. 35–42. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4411/4146/24383>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Цвєткова А. І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ МОБІЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Сфера мобільного маркетингу сьогодні є одним із найдинамічніших напрямів цифрової економіки. Вона охоплює просування товарів і послуг через мобільні додатки, сайти, повідомлення, push-сповіщення, контекстну рекламу та інші інструменти, які орієнтовані на користувачів смартфонів і планшетів. Завдяки стрімкому розвитку мобільних технологій і зміні поведінки споживачів мобільний маркетинг став невід'ємною частиною стратегій підприємств у різних галузях. Водночас управління проєктами в цій сфері має свої особливості, зумовлені високою швидкістю змін, потребою у гнучкості та інтеграцією маркетингових і технічних процесів.

Метою дослідження є визначення ключових особливостей управління проєктами у сфері мобільного маркетингу та окреслення підходів, які дозволяють підвищити ефективність їх реалізації.

Життєвий цикл проєктів у мобільному маркетингу охоплює етапи ініціації, планування, реалізації, контролю та завершення. Важливою характеристикою таких проєктів є їхня гнучкість і циклічність: кампанії потребують постійного тестування гіпотез, аналізу реакції аудиторії та швидкого коригування стратегії. М. Чайковська та А.Левицька у своєму дослідженні [1] підкреслюють, що мобільні маркетингові проєкти мають короткі ітераційні цикли та потребують високого рівня комунікації між командами розробки, маркетингу та аналітики.

Управління мобільними маркетинговими проєктами найчастіше ґрунтується на гнучких методологіях. Agile, Scrum і Kanban забезпечують

можливість швидкого реагування на зміни в поведінці споживачів і на ринку мобільних технологій. Класичні моделі, як-от Waterfall, застосовуються рідше – переважно у випадках, коли проєкт має стабільні вимоги і чітко визначені цілі. На практиці дедалі частіше використовуються гібридні підходи, що поєднують структурованість традиційних методів і гнучкість Agile. Як зазначається у матеріалах BuildFire саме ітераційний підхід дозволяє зменшити ризики та підвищити результативність мобільних маркетингових ініціатив [2].

Особливості мобільного маркетингу зумовлюють низку управлінських ризиків. Серед них – швидка зміна технологій, часті оновлення операційних систем, велика кількість пристроїв із різними характеристиками, а також залежність від зовнішніх платформ, таких як App Store чи Google Play. Значний виклик становить конкуренція за увагу користувачів і необхідність точного таргетування. Ооднією з головних проблем управління маркетинговими проєктами є відсутність системного моніторингу ключових показників ефективності, що ускладнює прийняття рішень і знижує результативність [3].

Додатковою складністю є невизначеність вимог під час реалізації. Мобільні кампанії часто запускаються в умовах, коли спочатку перевіряється гіпотеза, а вже потім формується остаточна стратегія. Це потребує від менеджерів здатності до швидкого ухвалення рішень і застосування адаптивних підходів до планування ресурсів [4].

Сучасні інструменти управління проєктами відіграють ключову роль у координації роботи команд. Популярними системами є Jira, Asana, Trello, Monday, які забезпечують планування спринтів, контроль виконання завдань і візуалізацію процесів. Для аналітики мобільних кампаній використовуються платформи Firebase, Appsflyer, Adjust, що дають змогу відстежувати ефективність реклами, поведінку користувачів і ключові метрики, такі як конверсія чи утримання. CRM-системи також є важливою складовою успішного управління проєктами в мобільному маркетингу – саме CRM виступає основним джерелом даних для персоналізації комунікацій і формування довгострокових відносин із клієнтами. Впровадження автоматизації, аналітики та технологій

машинного навчання дозволяє створювати адаптивні кампанії, орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії.

Ключовими показниками ефективності мобільних маркетингових проєктів є рівень залучення користувачів, коефіцієнт конверсії, показники утримання (retention rate), прибутковість реклами (ROAS) і довічна цінність клієнта (LTV). Порівняння планових і фактичних значень цих показників дає змогу оцінити досягнення цілей і визначити напрями оптимізації. Постпроєктний аналіз, або «уроки, отримані з досвіду» (lessons learned), допомагає уникнути повторення помилок у майбутніх проєктах і підвищує організаційну зрілість команди.

Ефективне управління проєктами у сфері мобільного маркетингу потребує інтеграції гнучких методів управління, аналітики та автоматизації. Важливою умовою є чітка постановка цілей, раннє тестування гіпотез і налагоджена комунікація між членами команди. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість процесів і скоротити час реагування на зміни ринку.

Загалом управління проєктами в мобільному маркетингу поєднує класичні принципи менеджменту з високими вимогами до інноваційності та швидкості. Гнучкість, аналітичний підхід і орієнтація на дані стають ключовими факторами успіху у сучасному середовищі, де мобільна взаємодія з клієнтами визначає конкурентоспроможність компаній.

Література

1. Maryna CHAIKOVSKA & Alla LEVITSKAIA, 2020. "[Development Of Mobile Marketing It Projects: Opportunities For Moldova And Ukraine](#)," *Economy and Sociology*, The Journal Economy and Sociology, issue 2, pages 59-69. DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.es.2020.2-05>
2. BuildFire. Project Management Methodologies for Mobile App Development. 2023.– URL: <https://buildfire.com/project-management-methodologies/>.
3. Шевченко, В. (2021). Напрямки вдосконалення управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-103>
4. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Черепанов О. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

РОЗВИТОК ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З ВИКРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Фінансові технології, або фінтех (від англ. financial technology), як окрема галузь почали активно розвиватися ще у 90-х роках. Саме тоді банки почали впроваджувати перші цифрові сервіси для клієнтів. У ХХІ столітті цей сектор починає активно розвиватись. Цікаво те, що найбільший підйом його перепадає на періоди економічних потрясінь. Розвиток фінтеху переконливо свідчить, що саме кризи часто давали нові поштовхи до народження нових технологічних рішень і гнучких бізнес-моделей.

Показовий приклад – глобальна фінансова криза 2008 року. Втрата довіри до традиційних банків спровокувала хвилю інновацій у фінансовій сфері. Люди шукали безпечніші, прозоріші та зручніші інструменти для збереження й переказу коштів. Після 2008 року почалася ера FinTech 2.0 – період активного становлення стартапів і появи нових гравців, таких як PayPal, TransferWise (Wise) та Revolut. Успіх цих проєктів довів, що технологічна адаптація і нові комунікаційні підходи до клієнтів можуть додати ефективності навіть у на кризові часи [1].

Ще одним етапом випробування для світового фінтеху стала пандемія COVID-19. Обмеження пересування, локдауни й зменшення готівкових розрахунків змусили компанії масово переходити у цифровий формат. Багато фінтех-компаній переорієнтували маркетинг у бік безпеки, швидкості і соціальної користі сервісів. Акцент на електронних платежах, мобільних додатках та онлайн-комунікації дозволив не просто втримати клієнтську базу,

але й розширити її у період глобального падіння ринків [2]. Таким чином, криза не зруйнувала ринок – навпаки, стала каталізатором його цифрового прискорення.

Ще один цікавий приклад - адаптація фінтех-компаній на африканських ринках. Такі сервіси, як Flutterwave або M-Pesa, змогли побудувати успішні бізнес-моделі в умовах економічної нестабільності, слабкої банківської інфраструктури та низького рівня фінансової грамотності. Вони зробили ставку на простоту, довіру та соціальну місію – можливість здійснювати базові фінансові операції без доступу до традиційних банківських сервісів. За даними звіту McKinsey & Company (Fintechs: A New Paradigm of Growth, 2022), завдяки цьому африканський фінтех-сектор демонструє стабільне щорічне зростання на рівні 15–20 % [3].

Сьогодні fintech-компанії, особливо українські, знову опинилися в умовах невизначеності – геополітичної, економічної, а подекуди й технологічної. Проте саме в таких ситуаціях проявляється головна сила галузі – здатність швидко адаптуватися. Маркетинговий потенціал у цьому процесі відіграє ключову роль. Гнучкість бізнес-моделей фінтеху дозволяє не лише реагувати на кризи, а й формувати нові ніші для зростання. Успішні компанії використовують періоди нестабільності як каталізатор для інновацій, розширення спектра послуг і зміцнення бренду [4].

Цифровий маркетинг допомагає компаніям залишатися у контакті з клієнтами, навіть коли традиційні канали просування недоступні. Використовуючи SEO-оптимізацію, контент-маркетинг, соціальні мережі, e-mail-кампанії, фінтех-компанії підтримують довіру, формують нові канали продажів і залучають споживачів, які залишилися поза межами офлайн-ринку. У кризові часи швидке перефокусування на цифрові комунікації стає вирішальним фактором виживання. Сучасні інструменти аналітики дозволяють глибше розуміти поведінку споживачів і персоналізувати пропозиції. Це, у свою чергу, формує лояльність клієнтів та підвищує ефективність маркетингових інвестицій.

Крім того, цифровий маркетинг у фінтехі стає основним джерелом даних для стратегічних управлінських рішень.

Крім того, в умовах війни чи глобальних потрясінь маркетинг фінтеху набуває соціального змісту: компанії не просто рекламують продукт, а комунікують із користувачами через ідеї безпеки, стабільності та підтримки. В українському контексті це особливо помітно – саме цифровізація та маркетинг стали «вікном можливостей» для збереження фінансових сервісів і подальшого розвитку галузі. Підприємства фінтех-сфери активно долучаються до соціальних ініціатив, благодійних проєктів і програм фінансової грамотності, посилюючи свою репутаційну складову. Відповідальний маркетинг стає елементом національної стійкості та підтримки економічної системи.

Підсумовуючи, можна сказати, що адаптивність фінтех-компаній – це не лише впровадження нових технологій, а передусім уміння правильно використовувати маркетинговий потенціал. Саме завдяки маркетингу бізнес може залишатися гнучким, підтримувати довіру користувачів і продовжувати розвиток навіть у найскладніших умовах.

Література

1. Buckley, Ross & Arner, Douglas & Barberis, Janos. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. *Georgetown Journal of International Law*. 47. 1271-1319. 10.2139/ssrn.2676553 URL: https://www.researchgate.net/publication/313365410_The_Evolution_of_Fintech_A_New_Post-Crisis_Paradigm
2. Fu, Jonathan & Mishra, Mrinal. (2021). Fintech in the time of COVID-19: *Technological adoption during crises*. *Journal of Financial Intermediation*. 50. 100945. 10.1016/j.jfi.2021.100945 URL: https://www.researchgate.net/publication/356869508_Fintech_in_the_time_of_COVID-19_Technological_adoption_during_crisis
3. McKinsey & Company. (2022). Fintechs: A New Paradigm of Growth. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/a-new-era-for-fintech>
4. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. URL: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Швець Д. Д.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЦИФРОВИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ

Ефективне управління людським капіталом у цифрових проєктних командах є ключовим чинником успіху сучасних організацій, які функціонують у динамічному цифровому середовищі. У контексті цифрової трансформації підприємств людський капітал розглядається не лише як сукупність знань, навичок і компетенцій працівників, а й як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність бізнесу.

Управління людським капіталом – це система стратегічних, організаційних та операційних заходів, спрямованих на ефективне використання знань, навичок, компетенцій та потенціалу працівників з метою досягнення цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища [1].

Цифрові проєктні команди – це тимчасові або постійні робочі групи, сформовані для реалізації конкретних цифрових проєктів, які використовують сучасні інформаційні та комунікаційні технології для планування, координації, взаємодії та контролю виконання завдань. Основними характеристиками таких команд є кросфункціональність, гнучкість, віддалена або гібридна взаємодія, активне застосування цифрових платформ і інструментів для управління проєктами, а також орієнтація на швидке прийняття рішень і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Особливістю управління людським капіталом у цифрових командах є гнучкість, децентралізованість та використання цифрових інструментів для

координації, контролю та розвитку персоналу. Основна увага приділяється управлінню знаннями, формуванню кросфункціональних команд і підтримці корпоративної культури в умовах віддаленої взаємодії [2]. Управлінський процес включає кілька послідовних етапів – від формування кадрової стратегії до оцінки ефективності командної взаємодії, що подано у табл. 1.

Таблиця 1

Етапи управління людським капіталом у цифрових проєктних командах

Етап	Зміст етапу	Ключові інструменти та дії	Очікувані результати
Стратегічне планування людського капіталу	Визначення потреб у компетенціях для реалізації цифрових проєктів	Аналіз вимог до ролей, розроблення HR-стратегії, кадрове прогнозування	Визначення оптимальної структури команди та кадрових пріоритетів
Формування команди	Відбір фахівців з урахуванням цифрових навичок і гнучких компетенцій	Рекрутинг через професійні мережі, внутрішній добір, оцінка soft skills	Створення збалансованої, кросфункціональної команди
Адаптація та розвиток персоналу	Впровадження навчальних програм і систем безперервного навчання	E-learning, онлайн-тренінги, менторство, корпоративні платформи знань	Підвищення кваліфікації та ефективності працівників
Мотивація та залучення працівників	Формування системи стимулів, спрямованих на підвищення залученості та лояльності	Гейміфікація, KPI, нематеріальне заохочення, культура довіри	Зростання продуктивності, ініціативності та командного духу
Управління комунікацією та взаємодією	Забезпечення ефективної цифрової взаємодії у команді	Платформи для спільної роботи, регулярні синки, feedback-культура	Оптимізація комунікаційних потоків, підвищення згуртованості команди
Оцінювання ефективності людського капіталу	Аналіз результатів роботи, виявлення потенціалу та зон розвитку	KPI-аналітика, оцінка компетенцій, опитування задоволеності	Прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу
Безперервне вдосконалення HR-стратегії	Використання аналітичних даних для коригування кадрової політики	People Analytics, HR Dashboard, адаптація до нових технологічних трендів	Підвищення стратегічної гнучкості управління людським капіталом

Джерело: складено авторами

У табл. 1 представлено послідовність етапів управління людським капіталом у цифрових проєктних командах, що дозволяє системно поєднати аналітичні, технологічні та соціальні аспекти управління персоналом. Такий підхід забезпечує стійкість і конкурентоспроможність цифрових організацій у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління людським капіталом у цифрових проєктах передбачає інтеграцію HR-процесів із цифровими технологіями, використання систем управління талантами (Talent Management Systems), аналітики персоналу (People Analytics) та платформ для спільної роботи (Slack, Notion, Trello, Asana тощо). Це сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та залученості працівників. Отже, управління людським капіталом у цифрових проєктних командах є складним багаторівневим процесом, що потребує інтеграції стратегічного мислення, цифрових технологій та гнучких управлінських підходів. У сучасних умовах цифровізації ключовим завданням менеджменту стає не лише ефективне використання трудових ресурсів, а й формування сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу працівників.

Використання цифрових інструментів для управління знаннями, комунікацією та аналітикою персоналу сприяє підвищенню продуктивності, залученості й інноваційності команди [3]. Системний підхід до розвитку людського капіталу забезпечує стабільність функціонування проєктних структур, підвищує їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища та зміцнює конкурентні переваги організації. Таким чином, ефективне управління людським капіталом у цифрових командах стає стратегічним чинником успіху підприємства у цифровій економіці.

Література

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. London: Kogan Page, 2020. 752 p.
2. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
3. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>

*Овчиннікова В. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіка та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

*Дьяков М. І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Вибір України на користь євроінтеграційного курсу змусив підприємства переорієнтувати виробничі та управлінські процеси на користь впровадження світових стандартів якості, екологічних норм і сучасних цифрових рішень, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності українських компаній [1]. Наразі конкурентні переваги все більше формуються за рахунок інтелектуального капіталу, інноваційних продуктів і передових технологій, а не лише через цінову політику та стратегію якості. Підприємства стимулюють розвиток науково-дослідницьких програм, впроваджують цифрові технології та застосовують нестандартні підходи до управління бізнесом [2]. У той же час споживачі стають більш вимогливими щодо якості, екологічності та індивідуалізації продуктів, що змушує підприємства коригувати свої пропозиції, активніше використовувати цифрові канали комунікації та посилювати клієнтоорієнтованість [3]. Отже, сучасне поняття конкурентоспроможності набуває більш багатовимірного характеру, виходячи за межі традиційних показників, таких як ресурсна або цінова перевага.

Дослідження свідчать, що цифровізація, роботизація та інтелектуалізація сьогодні формують принципово нову парадигму конкурентних переваг, що базується на швидкості впровадження інновацій, інтеграції інформаційних потоків, клієнтоорієнтованості та ефективному використанні інтелектуальних ресурсів. У сучасних умовах такого роду трансформації виступають не лише засобом підвищення операційної ефективності, але й стратегічним чинником

довгострокового розвитку, які визначають роль і позицію підприємства в глобальній економіці. Отже, сучасна конкуренція набуває багатовимірного характеру, у якому ключову роль відіграють інноваційність, ефективність цифрових технологій та здатність організаційної культури адаптуватися до змін. Підприємства, які успішно інтегрують всі ці складові, здобувають стійкі конкурентні переваги та забезпечують довгостроковий розвиток у динамічному бізнес-середовищі. Саме тому, зважаючи на зазначене, базовими принципами концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізації та з урахуванням стратегічної орієнтації на роботизацію, цифровізацію та екологізацію слід вважати: інноваційність і технологічна гнучкість; екологічна відповідальність та сприяння сталому розвитку; гармонізація стандартів; цифрова трансформація управлінських процесів; розвиток людського капіталу та компетенцій; гнучкість бізнес-моделей і стратегічна адаптивність.

Література

1. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 9–20.
2. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.
3. Обруч Г.В., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 119–129.

*Овчиннікова В. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіка та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків
Носатенко О. Д.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У контексті глобальної кризи більшість бізнес-моделей підприємств залізничного транспорту зазнали значного зниження ефективності та конкурентоспроможності, що підтверджується зниженням обсягів перевезень на 25-30% у порівнянні з довоєнними показниками, а також скороченням доходів до 40-50% [1]. Це обумовлено як внутрішніми, так й зовнішніми факторами, що впливають на стійкість та адаптацію транспортних компаній (зокрема, зміни у попиті на транспортні послуги, коливання цін на енергоресурси, нові технологічні виклики та ін). Слід також врахувати, що глобалізація, цифровізація та регіоналізація зумовили пріоритетність трьох основних факторів, що визначають успіх бізнесу: «якість», «ціна» та «час» [2]. Тривале застосування неефективних бізнес-моделей та невміння оперативно адаптуватися до нових умов можуть призвести до значних фінансових втрат і, врешті-решт, до виведення підприємств з ринку. Недостатня гнучкість у зміні стратегій та повільний перехід до нових бізнес-моделей ставлять вітчизняні залізничні компанії під загрозу існування [3].

Отже, аналіз сучасних тенденцій вимагає від підприємств залізничного транспорту переходу до принципово нової корпоративної бізнес-моделі, яка відповідатиме умовам високої динаміки ринку та зростаючих вимог споживачів.

Проведені дослідження наявних здобутків у цій сфері [2-4] наукового пізнання дозволило дійти висновку, що такою організаційно-економічною основою є модель «споживча орієнтованість», що передбачає надання

транспортно-логістичних послуг на запит клієнта, з максимальним врахуванням індивідуальних вимог та побажань, що в свою чергу забезпечує адаптивність бізнесу до змінюваних умов зовнішнього середовища. В свою чергу впровадження даної бізнес-моделі на підприємствах залізничного транспорту вимагає комплексного підходу, який включає низку принципів, спрямованих на забезпечення максимальної адаптивності та ефективності бізнес-процесів, а саме: індивідуалізація обслуговування клієнтів, гнучкість та адаптивність бізнес-процесів, інтеграція цифрових технологій і автоматизація, оптимізація ресурсів і управління витратами, забезпечення прозорості та доступності інформації, розвиток партнерських відносин і колаборацій, персоналізація взаємодії з клієнтами. Отже, запровадження бізнес-моделі «споживча орієнтованість» та дотримання відповідних принципів дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту, але й забезпечити їхню стійкість до зовнішніх і внутрішніх змін, створюючи умови для сталого розвитку та максимального задоволення потреб клієнтів в умовах глобальних трансформацій.

Література

1. «Укрзалізниця» прогнозує спад обсягів вантажоперевезень, зокрема зерна. URL: <https://e-land.ua/news/item/ukrzaliznytsia-prohnozuye-spad-obsiahiv-vantazhoperevezen-zokrema-zerna>
2. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 131–140.
3. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
4. Кононова І. В. Ключові поняття бізнес-процесів. Наукові перспективи. 2024. № 3(45). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45))

*Павлишин М. Л., к. т. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*
*Рудько В. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*
*Борецька А. І.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ

Серед директив для реалізації концепції сталого розвитку академічної освіти в Україні виділяються цифровізація навчального процесу та студентського самоврядування [1]. В умовах активної діджиталізації освітнього простору цифрове лідерство є ключовим фактором стратегічного розвитку студентського самоврядування в навчальних закладах. Лідери студентського руху володіють управлінськими компетентностями, які поєднують з цифровими навичками, що забезпечує гнучкість, прозорість і ефективність у процесах прийняття рішень [2].

Використання е-платформ Google Workspace, Notion, Slack, Trello та інших дозволяє ефективно планувати діяльність, координувати команди, здійснювати моніторинг реалізації проєктів. Інтерактивні сервіси і соціальні мережі сприяють налагодженню двостороннього зв'язку між органами самоврядування і студентською спільнотою, забезпечують прозорість управлінських рішень і підвищують рівень довіри до студентських ініціатив [3].

Цифрове лідерство сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на співпрацю, відкритість, інноваційність. Лідер у цифровому середовищі стає фасилітатором командних процесів, мотиватором й аналітиком, який використовує цифрові дані для прийняття рішень. Лідер студентського самоврядування сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних, культурних, освітніх проєктів, розвиток компетенцій майбутніх управлінців та формування активного громадянського середовища [4].

З метою визначення впливу цифрового лідерства на ефективність студентського самоврядування нами здійснено опитування студентів (n = 120). У вибірку потрапили представники студентських рад трьох університетів України: ЛНУ імені Івана Франка, НУ «Львівська політехніка» і Львівський державний університет внутрішніх справ. За результатами дослідження встановлено:

- 72% респондентів зазначили, що використання цифрових інструментів управління (*Google Workspace, Trello, Canva*) позитивно вплинуло на організацію командної роботи.

- 65% учасників визнали, що впровадження цифрових каналів комунікації (*Instagram, Telegram, Discord*) підвищило рівень їх залученості у діяльність студентського самоврядування.

- 58% респондентів відзначили зростання прозорості процесів прийняття рішень завдяки онлайн-звітуванню та відкритим опитуванням.

- 14% учасників вважали, що цифровізація тільки ускладнює комунікацію, знижує ефективність взаємодії.

Проаналізувавши всі вище викладені матеріали та дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. Цифрове лідерство сприяє формуванню ефективної моделі студентського самоврядування, орієнтованої на відкритість, активну участь і прозорість в управлінні.

2. Розвиток цифрових компетенцій лідерів забезпечує зростання рівня комунікаційної взаємодії та інституційної довіри, що є стратегічною передумовою модернізації освітньої екосистеми.

Література

1. Akmen V., Sorokina S., Pavlyshyn M. The use of competency-based approach to learning as a directive for implementing the concept of sustainable development of academic education in Ukraine. *Modern approaches to ensuring sustainable development: collective monograph* / Edited by V. Smachylo and O. Nestorenko. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2023. P.8-18. – DOI: 10.54264/M020

2. Андрущенко В. П. Лідерство в управлінні освітніми організаціями: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Освіта та управління*. 2022. № 1(33). С.15–21.

3. Бондаренко І. В. Цифрове лідерство як фактор трансформації управління в умовах діджиталізації суспільства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-32.

4. Українська асоціація студентського самоврядування. *Звіт про стан студентського самоврядування в Україні 2022–2023 рр.* Київ, 2023: <https://studrada.org.ua>

*Павлова О. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси
Чубань В. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

У сучасних умовах глобалізованого світу, де посилюються воєнні ризики, техногенні аварії, кліматичні зміни та пандемічні загрози, особливої актуальності набуває стратегічне оновлення та перегляд підходів до розвитку економічних систем, орієнтованих на підвищення стійкості та ефективності системи цивільного захисту. За таких умов діджиталізація постає ключовим детермінантом модернізаційних процесів, забезпечуючи якісно новий рівень управління ризиками, ефективне реагування на надзвичайні ситуації та раціональну мобілізацію ресурсів.

Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації економічних систем до глобальних трансформацій, які радикально змінюють характер макроекономічного середовища. Така трансформація вимагає застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інтеграції великих масивів даних, алгоритмів штучного інтелекту та геоаналітичних систем, дозволяють забезпечити швидкість і точність управлінських рішень.

Діджиталізація трансформує економічні системи, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та інноваційно орієнтованими. Застосування аналізу великих обсягів даних, хмарних обчислень, інтелектуальних алгоритмів, мобільних платформ та геоінформаційних технологій формує нову парадигму прогнозування, планування та управління ресурсами. У сфері цивільного захисту ці технологічні зміни забезпечують оперативний збір і обробку інформації, ефективну цифрову координацію між державними структурами, автоматизацію процедур оцінювання ризиків, а також підвищення стійкості критичної інфраструктури в умовах багатовекторних загроз.

Цифровізація HR-процесів має значну практичну цінність для ДСНС. Забезпечує автоматизовану комунікацію між особовим складом, оперативний доступ до HR-даних, мінімізує вплив людського фактора при опрацюванні HR-документів, скорочення паперового документообігу. Автоматизація забезпечить готовність HR-відділу до кризових ситуацій, у разі виникнення надзвичайних ситуацій цифрові системи забезпечують швидкий доступ до інформації про особовий склад, підвищують оперативність та ефективність роботи безпеко-орієнтованих систем. Використання статистичних методів підвищить загальну готовність системи цивільного захисту до надзвичайних ситуацій, оптимізуючи управління людськими ресурсами та покращуючи здатність команд ефективно діяти в кризових умовах [1].

Стратегічні пріоритети цифрової трансформації у сфері цивільного захисту передбачають формування довгострокових напрямів розвитку, покликаних забезпечити ефективне функціонування економічних систем навіть за умов невизначеності. Серед ключових орієнтирів - створення комплексної цифрової інфраструктури безпеки через впровадження систем автоматизованого моніторингу небезпечних об'єктів, цифрових карт ризиків та датчиків раннього виявлення загроз; інтеграція різнорідних інформаційних потоків у єдині аналітичні платформи для підвищення точності прогнозування; автоматизація управлінських рішень на основі штучного інтелекту; розвиток цифрових сервісів для населення, спрямованих на інформування та підтримку громадян у кризових умовах; модернізація системи підготовки кадрів за допомогою VR- та AR-технологій та онлайн-симуляцій.

В Україні існує нагальна потреба адміністративно-правового врегулювання використання інформаційних технологій у сфері забезпечення безпеки життєдіяльності, включаючи використання спеціальних мобільних застосунків, автоматизованих інформаційних систем та технології штучного інтелекту. Не менш важливим є належний рівень матеріально-технічного забезпечення використання цифрових технологій у вказаній сфері суспільних відносин (забезпечення кількох альтернативних засобів підключення до Інтернету,

зберігання інформації на декількох альтернативних автономних серверах, оновлення матеріально-технічної бази, включаючи комп'ютерне обладнання, цифрові камери відеоспостереження тощо) [2].

Точне прогнозування ризиків та зменшення масштабів наслідків катастроф сприяє скороченню економічних втрат, збереженню виробничих потужностей, оптимізації бюджетних видатків на ліквідацію наслідків надзвичайних подій. Паралельно діджиталізація активізує розвиток інноваційного сектора, стимулює наукові дослідження, сприяє формуванню нових ринків технологічних рішень та забезпечує створення додаткових робочих місць.

Отже, розвинена система цивільного захисту виконує важливу роль макроекономічного стабілізатора, оскільки дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз. Вона забезпечує скорочення економічних втрат завдяки швидкому реагуванню, підтримує безперервність виробничих процесів, сприяє формуванню сприятливого інвестиційного середовища та підвищує ефективність державного управління. З огляду на тенденції світового розвитку, цифрова модернізація цивільного захисту стає не лише технологічною необхідністю, а й стратегічною умовою забезпечення соціально-економічної стабільності держави. Так, діджиталізація виступає не лише інструментом технологічної модернізації, а й фундаментальним чинником забезпечення національної безпеки та довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Література

1. Х. С. Матківська, О. Б. Зачко Обґрунтування цифровізації HR-процесів у підрозділах цивільного захисту. Збірник наукових праць «Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності» № 30, 2024р. С. 244-249. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/download/2787/2674/>
2. Д. В. Бондар Цифровізація систем цивільного захисту та забезпечення безпеки життєдіяльності: актуальні питання правового регулювання та матеріально-технічного забезпечення. Юридичний науковий електронний журнал № 12, 2024р. С. 543-546. URL: http://lsej.org.ua/12_2024/129.pdf

*Пак А. В., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Стрілець М. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У БРОКЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасній, взаємопов'язаній та цифровізованій світовій економіці стабільність фондового ринку служить критичним барометром економічного здоров'я країни. Однак, фондовому ринку і її суб'єктам (емітентам, інвесторам, брокерам, дилерам та ін.) властива волатильність та невизначеність, які вимагають ретельної оцінки ризиків як частини інвестиційної стратегії.

Брокерські компанії відіграють ключову роль у фінансовій системі, з'єднуючи тих, хто хоче інвестувати, з можливостями для інвестицій. Однак ця діяльність несе значні ризики, які можуть зашкодити як окремим компаніям, так і стабільності ринку. Тому ретельне вивчення та контроль над такими небезпеками, як коливання цін, використання кредитного плеча, технічні збої та зміни в законодавстві, є не лише обов'язковою вимогою, а й запорукою фінансової стабільності та довіри клієнтів [1]. Цей аналіз має на меті класифікувати основні ризики, з якими стикаються брокери, щоб розробити ефективні механізми захисту.

Усі фінансові ризики можна розділити на три групи:

1) ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (ризики ліквідності, валютні ризики, ризики інфляції та дефляції). Ці ризики найменш контролюються комерційним підприємством, оскільки вони викликані переважно зовнішніми факторами та змінами економічної ситуації. Ризики ліквідності включають: ліквідність активів (неможливість швидко продати активи брокера чи клієнта без значних збитків для покриття боргів), а також

ліквідність фінансування (труднощі брокера з отриманням необхідних коштів для ведення бізнесу та забезпечення маржинальних операцій клієнтів) [1].

2) ризики, пов'язані з інвестуванням капіталу (ризики зниження рентабельності, втраченої вигоди, прямих фінансових збитків, валютні (пов'язані зі зміною цін, процентних ставок та курсів валют), вибіркові, ризики зниження фінансової стійкості, цінові ризики, ризики неплатоспроможності).

3) ризики, пов'язані з формою організації господарської діяльності підприємства, що визначають його стійкість.

Розглядаючи види фінансових ризиків, ми бачимо, що деякі з них є однаковими для більшості видів підприємницької діяльності. В брокерській діяльності можна виділити так звані специфічні ризики, які в більшості випадків пов'язані з інвесторами та ризик-менеджерами, а також помилки в роботі брокера чи співробітника компанії, наданні неякісних послуг, шахрайство, чи помилки, в розміщенні та інвестуванні активів брокера [2].

Основним ризиком, який брокер отримує від інвесторів полягає в недоречності дій під час прийняття рішень щодо інвестування в різні інструменти фінансового ринку, що може бути причиною пов'язаною з низьким рівнем фінансової грамотності та недовірою до фінансових установ.

Серед існуючих ризиків в умовах діджиталізації слід виділити наступні операційні небезпеки:

- технологічні ризики: збої в роботі торгових систем, програмного забезпечення або зв'язку, що може призвести до затримок, помилок при виконанні угод або втрати даних, що особливо критично для онлайн-брокерів;

- людський фактор та помилки: низька кваліфікація персоналу при введенні даних, управлінні рахунками або порушення внутрішніх правил (наприклад, некоректне виконання торгових доручень), можливість отримання штрафів або судових позовів через помилки в документах, порушення умов договорів або недотримання регуляторних норм;

- шахрайство та кіберзагрози: ризик внутрішнього шахрайства з боку співробітників, а також зовнішніх кібератак, злому систем, крадіжки конфіденційної інформації клієнтів (особисті дані, паролі, фін. інформація) [3].

При неправильному виборі бізнес-стратегії, нездатністю адаптуватися до змін ринку або сильним конкурентним тиском виникають стратегічні ризики.

Для визначення та запобігання виникненню ризиків і загроз під час провадження брокерської діяльності слід виділити наступні методи аналізу небезпек: використання методів, таких як Value at Risk (VaR), стрес-тестування та сценарний аналіз для оцінки потенційних фінансових втрат в кількісній оцінці; створення реєстрів небезпек, визначення ймовірності та впливу кожної небезпеки, розробка карт небезпек; моніторинг, а саме впровадження постійних систем контролю та аудиту для відстеження дотримання лімітів, внутрішніх правил та законодавства [1].

Аналіз показав, що брокерська діяльність пов'язана з численними та взаємопов'язаними ризиками, які охоплюють фінансові, технічні, правові та репутаційні аспекти. Найбільш значущими є кредитні ризики, особливо при маржинальній торгівлі та ризики пов'язані з інвесторами. Для успішної роботи брокерам необхідний комплексний підхід до управління ризиками. Тільки завдяки проактивному моніторингу та гнучкому управлінню брокерські компанії зможуть мінімізувати потенційні збитки та зберегти свою конкурентоспроможність на динамічних фінансових ринках.

Література

1. Управління ризиками в банківській діяльності: Опорний конспект лекцій // Укл.: Гуцал І.С., Оконська О.О., Сас Б.Б., Тимків А.О. – Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – 85 с.
2. Zaika S., Hridin O., Financial risks of broker's activity / Zaika S., Hridin O., Sievidova I., Mandych O. // Financial and credit activity problems of theory and practice. – June 2020. – 2(33), P. 149-158. DOI:10.18371/fcaptp.v2i33.206930
3. Дубровін В. І. Прийняття рішень у процесі управління ризиками проектів : навчальний посібник / В. І. Дубровін, В. М. Льовкін. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. – 196 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Використання альтернативних джерел енергії (АДЕ) є ключовим вектором сучасної трансформації світової економіки та суспільних систем. Цей перехід, зумовлений імперативами декарбонізації, енергетичної безпеки та стійкого розвитку, вимагає глибокої інтеграції АДЕ як на рівні макроекономічної політики, так і в повсякденній господарській діяльності. Порівняльний аналіз досвіду України та глобальних тенденцій виявляє як значні успіхи, так і системні виклики у цьому процесі. У ХХІ ст. стратегічний розвиток альтернативних джерел енергії став ключовим елементом глобальної енергетичної політики. Водночас цифровізація – як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери економіки – відкриває нові горизонти для оптимізації, моніторингу та управління енергетичними системами. Синергія між АДЕ та діджиталізацією формує нову парадигму стратегічного менеджменту в енергетичному секторі [1].

Цифровізація охоплює такі ключові драйвери розвитку АДЕ як технології інтернет речей (IoT), який дозволяє збирати дані з вітрових турбін, сонячних панелей, акумуляторів у реальному часі, штучний інтелект (AI), що наразі оптимізує прогнозування виробництва енергії та управління навантаженням, блокчейн почав забезпечувати прозорість транзакцій у децентралізованих енергетичних мережах [2]. Ці та інші технології сприяють зниженню витрат, підвищенню ефективності та інтеграції АДЕ у смарт-мережі. На державному рівні ефективна стратегія розвитку АДЕ пов'язується з інвестуванням в цифрову інфраструктуру (розвиток хмарних платформ, сенсорних систем, кібербезпеки), формуванням цифрових компетенцій персоналу (навчання фахівців у сфері енергетики цифровим навичкам), розробкою гнучких бізнес-моделей, зокрема, енергетичних кооперативів, peer-to-peer торгівлі енергією, забезпеченням

нормативної підтримки (адаптація законодавства до нових цифрових реалій) [3]. Ці імперативи дозволяють підвищити адаптивність стратегій, враховуючи швидкі зміни технологічного середовища.

Світовий досвід демонструє, що стратегічний успіх у впровадженні АДЕ базується на трьох стовпах: політична воля, технологічні інновації та ринкові механізми (економічні стимули, зниження вартості, децентралізація, цифровізація, технологічний фокус). Україна, маючи значний природний потенціал для розвитку сонячної, вітрової та біоенергетики, пройшла складний шлях інтеграції АДЕ, який був драматично ускладнений агресією. До повномасштабного вторгнення Україна досягла значних успіхів у нарощуванні потужностей АДЕ, головним чином завдяки системі «зеленого» тарифу, що привабила значні міжнародні інвестиції. Проте, недосконалість регуляторного середовища, зокрема, проблеми із виплатами за «зеленим» тарифом та інтеграцією великих об'єктів ВДЕ у застарілу мережу, створювали стратегічні ризики для інвесторів [2]. В умовах військової агресії, яка руйнує централізовану енергетичну інфраструктуру, питання енергетичної стійкості набуло критичного значення. Це стало потужним каталізатором для розвитку малої розподіленої генерації (дахові сонячні станції для бізнесу та домогосподарств) та енергетичної автономності. Міні- та мікрогенерація з АДЕ виявилася ключовим чинником забезпечення безперервності суспільних процесів (лікарень, шкіл, критичної інфраструктури), господарської діяльності.

Стратегічні плани відновлення України передбачають пріоритетний розвиток АДЕ для заміщення зруйнованих потужностей та досягнення енергетичної незалежності, що включає розвиток СЕС та ВЕС з інтеграцією систем зберігання енергії, створення регіональних енергетичних хабів та індустріальних парків, орієнтованих на виробництво «зеленого» водню. Реформування ринку та приведення його у відповідність до норм ЄС, що є стратегічним завданням для залучення ESG-інвестицій (Environmental, Social, Governance). Досвід України та світу свідчать, що успіх у впровадженні АДЕ залежить від стратегічного менеджменту на рівні держави та підприємств на

макрорівні це вимагає створення стабільного та прозорого регуляторного поля, що мінімізує інвестиційні ризики, масштабні інвестиції в модернізацію мереж для інтеграції двонаправлених потоків електроенергії. Підготовка кваліфікованих кадрів та розвиток R&D в галузі енергетичних технологій. На мікрорівні (господарська діяльність) це вимагає впровадження енергоменеджменту та ISO 50001 для оптимізації споживання, диверсифікація енергопостачання через власні АДЕ-потужності, прийняття стратегії сталого розвитку, де використання АДЕ стає частиною корпоративної соціальної відповідальності та конкурентної переваги.

Отже, альтернативні джерела енергії – це не лише технологічна зміна, а глибока суспільно-економічна перебудова. Світовий досвід пропонує чіткі моделі фінансової та технологічної підтримки. Для України інтеграція АДЕ є стратегічним імперативом повоєнного відновлення, що дозволяє не лише забезпечити енергетичну стійкість і безпеку, але й закласти основи для конкурентоспроможної, декарбонізованої економіки у відповідності до європейських стандартів. Успіх цього процесу залежить від синергії наукових інновацій, гнучкого менеджменту та послідовної державної стратегії.

Подальша цифровізація позначилася на реалізації таких цілей сталогорозвитку як зменшення викидів CO₂ через точне управління виробництвом і споживанням, підвищення енергетичної безпеки завдяки децентралізації та автономності систем, залученню громад до енергетичних процесів через цифрові платформи участі, підсилюючи економічну ефективність, а й сприяють екологічній та соціальній стійкості.

Література

1. El Zein M., Gebresenbet G. Digitalization in the Renewable Energy Sector. *Energies*. 2024. Vol. 17(9). Is. 1985. <https://doi.org/10.3390/en17091985>
2. Musadag E. Z., Girma G. [Digitalization in the Renewable Energy Sector](#). *Energies*, MDPI. 2024. Vol. 17(9). P. 1–20,
3. Nedzinskiene R., Streimikiene D. The enabling impact of digital technologies on penetration of renewable energy. *Ijasos. International E-journal of Advances in Social Sciences*. 2025. August 1

*Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ВАЖІЛЬ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ціна залишається однією з найскладніших та найважливіших категорій, що інтегрує економічні, соціальні та управлінські аспекти у процесі ціноутворення. У сучасному цифровому середовищі, встановлення вартості продуктів, товарів, робіт чи послуг є важливим етапом реалізації бізнес-ідеї, цифрового бізнес-планування та впровадження ринкової стратегії. Це безпосередньо впливає на цифрову трансформацію та розвиток підприємства.

Відповідно необхідність динамічного формування, встановлення та коригування ціни протягом життєвого циклу цифрових і фізичних пропозицій, сучасний бізнес часто недостатньо використовує можливості, які надає цифрове цінове маневрування. Це призводить до втрати потенціалу не лише генерування додаткових доходів (завдяки оптимізації цін), але й формування підвищеної споживчої цінності продукту (за рахунок прозорості та адаптивної цінової політики) [1].

Все вищезазначене підкреслює нагальну потребу впровадження сучасних цифрових інструментів та платформ для маркетингового ціноутворення. Ці інструменти, що базуються на аналітиці великих даних (Big Data), алгоритмах машинного навчання (ML) та автоматизованому моніторингу ринку, мають забезпечити:

- фінансову стійкість бізнесу (через точне прогнозування попиту та максимізацію прибутку);
- ринкові та споживчі інтереси (через персоналізовані цінові пропозиції та підвищення конкурентоспроможності цифрового продуктового концепту, який пропонується для задоволення потреб у найбільш оптимальний спосіб).

Основна мета цифрового ціноутворення – це досягнення оптимального балансу між аналітично обґрунтованою вартістю, динамічними очікуваннями

споживачів та реакцією конкурентів, забезпечуючи при цьому максимальну прибутковість підприємства.

Ефективна цифрова цінова політика є ефективним важелем для: досягнення конкурентних переваг (через швидкість реакції); персоналізованого залучення нових клієнтів; утримання існуючих клієнтів (через цінність); збільшення частки ринку.

Головні напрямки цифрової цінової стратегії:

1. цінність для споживача – ціна повинна відображати цінність, визначену на основі Big Data аналізу потреб, поведінки цільової аудиторії та оцінки інноваційної переваги продукту;
2. конкурентне середовище – застосування алгоритмів моніторингу конкурентів дозволяє впроваджувати динамічне ціноутворення, автоматично коригуючи ціну для максимізації попиту або підкреслення унікальних переваг (преміальна ціна);
3. позиціонування та брендинг – ціна підтримує цифрове позиціонування продукту (наприклад, преміум-продукт вимагає вищої ціни для підтвердження якості, масовий продукт – конкурентної ціни для охоплення аудиторії);
4. вибір цифрових стратегій – вибір оптимальної стратегії (преміум, конкурентна, диференціація цін) здійснюється на основі комплексного аналізу ринкових даних, еластичності попиту та маркетингових цілей;
5. цінова еластичність попиту – прогнозне моделювання дозволяє точно оцінити, як зміна ціни вплине на обсяг попиту, забезпечуючи прийняття рішень для максимізації прибутку або ринкової частки;
6. автоматизовані методи – використання методів на основі витрат, попиту або конкурентоспроможності для визначення ціни, що мінімізує людський фактор та підвищує точність.

В умовах непередбачуваної та не повністю керованої цінової динаміки на внутрішньому ринку, маркетингове ціноутворення набуває статусу пріоритетного важеля управлінської діяльності та управління ринковою позицією підприємства [2].

Фактично, маркетингове ціноутворення є стратегічною управлінською функцією, яка забезпечує досягнення довгострокових ринкових цілей бізнесу. Це досягається через організацію системного процесу встановлення цін та використання комбінації економічних та маркетингових інструментів для ефективного впливу на цінову поведінку підприємства. Замість пасивного реагування на цінові зміни, бізнес повинен активно використовувати маркетингове ціноутворення як інструмент стратегічного маневрування та досягнення конкурентних переваг [3].

Сучасне маркетингове ціноутворення стикається з глибокими внутрішніми системними проблемами та посиленням зовнішніх дестабілізуючих впливів. Внутрішні проблеми полягають у відсутності стратегічного та комплексного підходу: ціноутворення не відповідає управлінській діяльності та іншим елементам комплексу маркетингу. Це спричинено інформаційним дефіцитом, а саме недосконалістю досліджень, ігноруванням моніторингу цін конкурентів та нездатністю якісно оцінити цінову чутливість споживачів. Як наслідок, підприємства часто використовують застарілі, переважно економічно ефективні методи, що призводить до невиправданого вибору цілей, неефективного коригування цін та браку кваліфікованих кадрів. Ці внутрішні недоліки ускладнюються наростаючим впливом зовнішнього середовища. Процес ціноутворення дедалі більше залежить від нестабільних міжнародних факторів, які прямо впливають на вартість та споживацькі переваги. Значний вплив дестабілізуючих зовнішніх чинників разом із нестабільністю законодавчої бази, створюють високий рівень невизначеності.

Література

1. Приймак Н. С., Барабанова В. В., Ніконенко Б. Ю. Особливості маркетингового ціноутворення в сучасних умовах ведення бізнесу. Торгівля і ринок України. 2023. № 1(53). С. 100-107. URL: DOI: 10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107
2. Порсюрлова І.П. Удосконалення маркетингової стратегії ціноутворення торговельного підприємства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід [Електронний ресурс] : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2024. С. 296-298. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>
3. Кочевой М.М., Колесник О.О., Власова Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. Економічний простір. 2024. № 190. С. 275-279. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-50>

*Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Миронов М. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання підвищення рентабельності підприємства набуває особливої актуальності. Під впливом процесів діджиталізації змінюються принципи організації бізнесу, підходи до аналізу фінансових результатів, методи планування та контролю. Відповідно механізм управління рентабельністю підприємства є комплексною системою цілеспрямованого впливу на головні фактори формування прибутковості, що забезпечує ефективне використання ресурсів і досягнення стабільних фінансових результатів.

Механізм управління рентабельністю є складовою загальної системи управління підприємством, і його головною метою є формування такого рівня прибутковості, який забезпечує стале зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі. Механізм є взаємопов'язаною структурою, що включає організаційні, економічні, аналітичні, інформаційні та технологічні елементи, які взаємодіють між собою для досягнення кінцевої мети – підвищення рентабельності.

Для ефективного функціонування механізму управління рентабельністю необхідно застосовувати комплексний підхід, який передбачає декілька послідовних етапів. Першим етапом є ідентифікація основних складових механізму – визначення організаційної структури управління, каналів комунікації, інформаційних потоків та головних методів аналізу. У сучасних умовах цей етап тісно пов'язаний із цифровими технологіями, які забезпечують

оперативний обмін даними, автоматизацію облікових процесів і формування аналітичних звітів у режимі реального часу [1].

Наступним етапом є аналітична оцінка рівня рентабельності підприємства за попередні періоди. Для цього використовуються як загальні показники (рентабельність активів, власного капіталу, продажів), так і деталізовані розрахунки ефективності окремих напрямів діяльності. Застосування цифрових аналітичних інструментів: таких як ERP- та BI-системи – дозволяє не лише відстежувати тенденції, а й моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати вплив змін у витратах, цінах або обсягах виробництва на рівень прибутковості.

Особливе значення в умовах діджиталізації має ідентифікація факторів впливу на рентабельність. До внутрішніх факторів відносять ефективність використання ресурсів, структуру витрат, рівень продуктивності праці, інноваційність технологій, а також політику ціноутворення. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, інтенсивність конкуренції, податкове навантаження та загальний стан макроекономічного середовища. Завдяки цифровим технологіям, таким як великі дані (Big Data) або машинне навчання, підприємство може здійснювати деталізований аналіз цих факторів, виявляти приховані закономірності та швидше реагувати на зміни ринку.

Після виявлення головних факторів впливу формуються шляхи підвищення рентабельності, які мають базуватися на принципах економічної доцільності, гнучкості та інноваційності. Серед основних напрямів можна виділити оптимізацію витрат за допомогою цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення якості продукції, розвиток онлайн-каналів збуту, впровадження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами. Також важливим напрямом є підвищення рівня цифрової компетентності персоналу, адже ефективність використання нових технологій безпосередньо залежить від кваліфікації співробітників.

На стратегічному етапі формування механізму управління рентабельністю підприємству необхідно обрати пріоритетний тип стратегії – орієнтований або на зростання доходів, або на зниження витрат, або на оптимізацію структури активів. В умовах цифрової економіки найбільш ефективними стають

комбіновані стратегії, які базуються на гнучкому управлінні ресурсами та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Відповідно, використання інтелектуальних систем управління запасами дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, водночас підтримуючи необхідний рівень виробництва.

Важливою складовою механізму є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке в умовах діджиталізації трансформується у цифрову платформу управління даними. Вона інтегрує бухгалтерські, фінансові, маркетингові та виробничі дані в єдиному середовищі, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної інформації. Автоматизація збору та обробки даних не лише підвищує точність розрахунків, але й суттєво скорочує час на аналіз та планування.

Важливим інструментом контролю рентабельності стає цифровий моніторинг показників. Застосування інтегрованих аналітичних панелей дає змогу керівництву в реальному часі відстежувати динаміку витрат, доходів, маржинальності окремих продуктів або підрозділів. Це сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників і оперативному коригуванню управлінських рішень [2].

Отже, механізм управління рентабельністю підприємства в умовах діджиталізації є багатокомпонентною системою, що поєднує економічні, технологічні та аналітичні інструменти. Його ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології у процеси аналізу, планування та контролю фінансових результатів. Впровадження сучасних цифрових рішень забезпечує не лише стабільність прибутковості, але й стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, підвищує рівень конкурентоспроможності та сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Література

1. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50.
2. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. № 1. С.120–128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

*Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Парамонов Є. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Сучасна цифрова економіка характеризується стрімкою діджиталізацією бізнес-процесів, у якій маркетингові інформаційні системи (МІС) відіграють головну роль. В той же час, використання штучного інтелекту (ШІ) у маркетинговій діяльності є необхідністю та важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. ШІ має значний потенціал, відповідно дана технологія автоматизує процеси, підвищує ефективність маркетингових підприємств і дозволяє аналізувати великі обсяги даних швидше та ретельніше, ніж людина [1]. В результаті ШІ став не просто інструментом, а фактично новим стратегічним фактором маркетингу.

Враховуючи вищезазначене, метою дослідження є аналіз ролі ШІ на сучасному етапі розвитку МІС – з акцентом на його незамінність, межі відповідальності за результати його роботи та трансформацію ролі людини. Новизна роботи полягає у комплексному дослідженні окресленої тематики з урахуванням глобальних трендів розвитку цифрового маркетингу, особливу увагу приділено ролі людського фактора в умовах широкого застосування ШІ.

Відповідальність за результати, отримані за допомогою ШІ, залишається за людиною – фахівцем, який застосовує ці технології. Алгоритми ШІ працюють під наглядом людини: ШІ є лише інструментом, а не заміною людського судження та етичної відповідальності. Остаточні рішення у маркетингу ухвалює людина, яка несе відповідальність за наслідки використання рекомендацій ШІ.

Людський фактор у маркетингу не зникає зі зростанням ролі ШІ, а трансформується та навіть посилюється у нових умовах. Роль маркетолога

зміщується в сторону творчих, стратегічних завдань і контролю роботи алгоритмів. На сьогодні, поширена думка, що «ваше робоче місце забере не ШІ, а людина, яка вміє користуватися ШІ» [2].

Штучний інтелект докорінно змінює можливості маркетингових систем, тому його впровадження стає необхідністю для збереження конкурентних позицій. По-перше, технології на основі ШІ можуть обробляти колосальні обсяги інформації, що значно перевищує людські можливості, і на основі цього формувати точні прогнози та рекомендації [3]. Це створює обґрунтовану базу для прийняття маркетингових рішень. По-друге, ШІ підвищує продуктивність праці за рахунок автоматизації численних рутинних процесів, які раніше виконували люди [3]. Відповідно, системи AI здатні самостійно сегментувати аудиторію, проводити первинний аналіз ринкових тенденцій, генерувати чернетки контенту тощо – все це зі швидкістю, недосяжною для людини. Як наслідок, маркетологи можуть зосередитися на стратегічних завданнях, довіривши ШІ виконання рутинних операцій.

Необхідно зазначити, що зростання ролі ШІ висуває на перший план питання контролю та відповідальності. Алгоритми можуть допускати похибки або проявляти упередженість у рішеннях, особливо якщо їх навчено на нерепрезентативних даних. Людина має перевіряти та затверджувати кінцеві результати, які генерує ШІ, особливо це стосується стратегічних або репутаційних рішень. Обмежене й контрольоване використання ШІ вважається нині найбільш збалансованим підходом, що дозволяє максимізувати вигоди та мінімізувати ризики від впровадження нових технологій [4]. Тобто, оптимальним є сценарій, коли ШІ працює під наглядом і в тісній взаємодії з людиною – така співпраця забезпечує і високий результат, і його безпечність. В підсумку, людський фактор не тільки не зникає – він набуває нової якості. Маркетингова команда перетворюється на симбіозі людини + ШІ, де людина задає напрям та творчий імпульс, а ШІ забезпечує масштабованість і точність реалізації задумів.

ШІ вже сьогодні є рушієм персоналізованого маркетингу у найбільших компаніях, а саме стримінгові платформи Netflix і Spotify аналізують поведінку та вподобання мільйонів користувачів за допомогою алгоритмів ШІ в режимі

реального часу. На основі цих даних генеруються точні рекомендації – добірки фільмів чи плейлисти музики, що найбільше відповідають смакам конкретного клієнта [2]. Така гіперперсоналізація підвищує залученість аудиторії і лояльність, оскільки споживач отримує релевантний контент у потрібний момент. Рекомендаційні системи Amazon, YouTube, Facebook та інших глобальних платформ працюють за схожим принципом, демонструючи ефективність ШІ у маркетингових інформаційних системах світового масштабу.

Штучний інтелект виступає незамінним інструментом сучасних маркетингових інформаційних систем, надаючи підприємствам принципово нові можливості у роботі з даними та взаємодії із клієнтами. Його використання дозволяє досягати високого рівня персоналізації і ефективності маркетингу, що нині стає стандартом у глобальній конкуренції. Людський фактор не зникає, а переходить на новий рівень, коли маркетологи виконують роль наставників і контролерів штучного інтелекту, зосереджуючись на творчості, формуванні унікальної ціннісної пропозиції та вирішенні нетривіальних завдань.

Застосування збалансованого підходу «людина + ШІ» допоможе бізнесу підвищити ефективність маркетингу без втрати контролю, що зрештою сприятиме зростанню конкурентоспроможності і довіри з боку споживачів. Теоретична значимість роботи полягає у поглибленні наукового розуміння ролі ШІ на сучасному етапі розвитку маркетингових інформаційних систем. Сформульовано та обґрунтовано концепцію посилення людського фактора в умовах ШІ-трансформації маркетингу, що може слугувати підґрунтям для подальших досліджень у галузі маркетингу та інформаційних технологій.

Література

1. Тардаскіна Т.М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. Наука, технології, інновації. 2024. № 2(30). С. 43–49. URL: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-2-06>.
2. Russell M. AI Will Shape the Future of Marketing. Professional & Executive Development Blog, Harvard Extension School. 2025. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/>.
3. Проценко А.К. Використання штучного інтелекту в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. С. 123. URL: <https://ee.kneu.ua/download/2023/50.11/Using%20artificial%20intelligence%20in%20marketing:%20current%20trends%20and%20prospects.pdf>
4. Адамик В., Івановський О. Використання штучного інтелекту в системі маркетингу: сучасні тенденції та виклики. Вісник економіки. 2025. № 1. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1762>

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується активним упровадженням цифрових технологій, які змінюють бізнес-моделі, процеси управління та принципи функціонування підприємств. Особливо значущою цифрова трансформація стає для малого бізнесу, який відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості та розвитку регіонів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення результативності операційної діяльності підприємств [1].

Мета даного дослідження полягає у визначенні впливу цифрової трансформації на результативність операційної діяльності малого бізнесу в Україні та обґрунтуванні напрямів її подальшого розвитку. Цифрова трансформація охоплює впровадження інноваційних бізнес-моделей, які змінюють традиційні процеси і формують нові конкурентні переваги підприємств [2].

За даними досліджень OECD [3], використання цифрових інструментів у мікро- та малих підприємствах дозволяє підвищити операційну результативність на 15–25 %, скоротити витрати на адміністративні процеси до 30 %, а також покращити взаємодію з клієнтами через персоналізовані сервіси. Водночас ефективна цифровізація можлива лише за умови належної підготовки персоналу, доступу до фінансування та наявності цифрової інфраструктури, що залишається одним із ключових викликів для українських підприємців [4].

Проблемами цифрової трансформації малого бізнесу залишаються обмежені інвестиційні ресурси, низький рівень цифрових компетенцій та відсутність чіткої державної політики у сфері підтримки діджиталізації. Проте

останні роки показують поступову активізацію державних та приватних ініціатив. Зокрема, програми Міністерства цифрової трансформації України та міжнародних партнерів сприяють адаптації бізнесу до цифрового середовища [1; 3].

У наукових дослідженнях також наголошується, що цифровізація змінює організаційні моделі підприємств, створюючи нові компетенції та вимоги до управлінських рішень [5]. Формування цифрових стратегій розвитку дозволяє підприємствам інтегрувати інноваційні рішення у щоденну операційну діяльність, що підвищує не лише результативність, а й стійкість бізнес-систем до зовнішніх викликів.

Цифрова трансформація малого бізнесу в Україні є визначальним фактором підвищення результативності його операційної діяльності. Реалізація цифрових стратегій, заснованих на використанні сучасних технологій, сприяє оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Водночас необхідною умовою є формування сприятливого інституційного середовища, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення кваліфікації працівників. У подальшому дослідження можуть бути спрямовані на кількісну оцінку впливу цифрових інструментів на фінансові результати діяльності малих підприємств в Україні.

Література

1. Шведа Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану: досвід України. Економічний вісник. 2024. URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-2-2024/tsifrova-transformatsiya-yak-imperativ-innovatsiynogo-rozvitku-biznes-protseviv-v-umovakh-voyennogo-stanu-dosvid-ukrayini>
2. Швидька О. Innovative business models in the context of digital innovations reshape traditional business models and enhance competitiveness of small businesses amid globalization. 2024. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/83>
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
4. Овсієнко О. Digital infrastructure of small business support in Ukraine. Efficient Economy. № 2. 2021. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-05-4>
5. Гонсалес-Варона J. M. et al. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.01615>

*Прокопчук Л. М., к. е. н., доц.,
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Прохоров О. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У цифрову епоху трансформація маркетингової діяльності є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Онлайн-комунікації, CRM-системи, big data, аналітика поведінки споживачів і автоматизація маркетингу створюють нові можливості для розвитку бізнесу. Підприємства, які інтегрують цифрові технології у свої маркетингові стратегії, отримують переваги у гнучкості, персоналізації пропозицій і швидкості реагування на зміни ринку.

Сучасна маркетингова стратегія передбачає використання концепції data-driven marketing, коли рішення ґрунтуються на глибокому аналізі даних, а не лише на інтуїції або минулому досвіді. Це дозволяє точніше визначати потреби цільових сегментів, прогнозувати споживчу поведінку та підвищувати ефективність комунікаційних кампаній [1].

Особливого значення набуває омніканальний підхід, що забезпечує цілісну взаємодію споживача з брендом через усі цифрові та традиційні канали. Така стратегія формує позитивний клієнтський досвід, підвищує рівень лояльності та довіри до підприємства.

Водночас цифрова трансформація маркетингу потребує нових компетенцій персоналу та змін у корпоративній культурі. Зокрема, важливо розвивати цифрову грамотність, аналітичне мислення та здатність до гнучкого прийняття рішень на основі даних [2].

Крім того, ефективна реалізація маркетингової стратегії вимагає побудови системи управління знаннями в організації, що забезпечує постійне оновлення

навичок працівників, обмін досвідом і впровадження інновацій. У цифровому середовищі ключову роль відіграє інтеграція технологій штучного інтелекту, автоматизованої аналітики та CRM-систем нового покоління, які дозволяють персоналізувати комунікації зі споживачами, оптимізувати процеси продажів та прогнозувати тенденції попиту.

Процес формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки представлено на рис. 1. Він відображає взаємозв'язок між аналітикою даних, цифровими інструментами маркетингу та стратегічними цілями розвитку підприємства, що у сукупності формують інтегровану модель цифрового маркетингу.

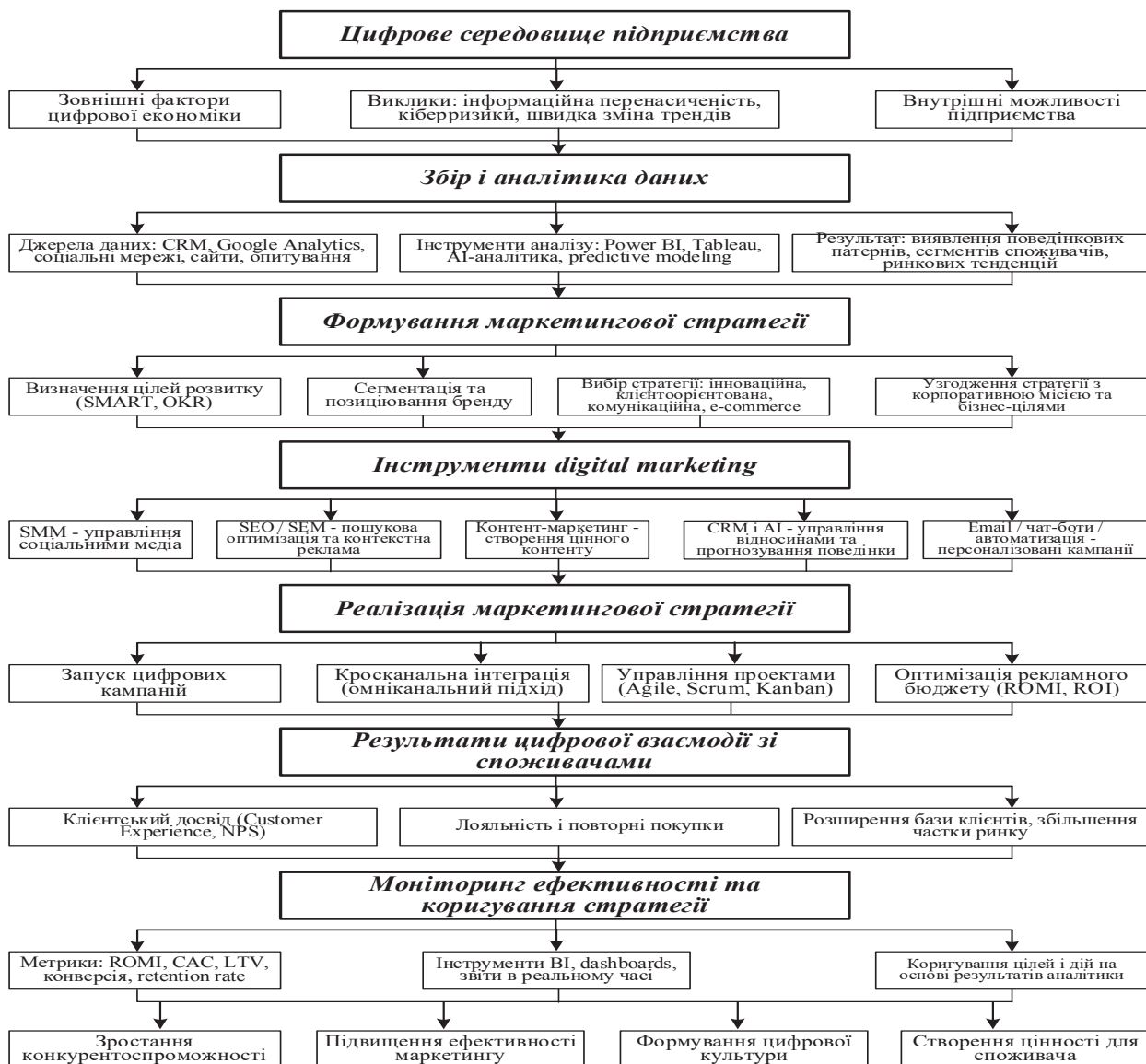


Рис. 1. Структура маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки

Впровадження маркетингових платформ і цифрових екосистем сприяє побудові довгострокових відносин зі споживачами, формуванню лояльних спільнот навколо бренду та підвищенню ефективності стратегічного управління. Важливою тенденцією стає перехід до екосистемного мислення, де підприємство взаємодіє не лише зі споживачами, а й із партнерами, постачальниками, інфлюенсерами та онлайн-спільнотами.

У таких умовах маркетингова стратегія перетворюється на комплексну систему управління цифровою взаємодією, що об'єднує інструменти SMM, контент-маркетингу, SEO, e-commerce, аналітики даних та брендингу. Її реалізація потребує гнучкого підходу до планування, орієнтації на споживача й постійного моніторингу ефективності цифрових каналів.

Отже, стратегічний розвиток підприємства в цифровій економіці можливий лише за умови інтеграції сучасних технологій у всі рівні маркетингової діяльності, підвищення кваліфікації персоналу та формування інноваційної культури, зорієнтованої на безперервне вдосконалення і створення цінності для споживача.

Література

1. Касьянова, Н., Загоруйко, О. (2022). Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8>
2. Морозова О.О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 159–168. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168

*Радченко І. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

Сучасне торговельне середовище характеризується високою нестабільністю, зміною споживчих пріоритетів та посиленням впливу цифрових технологій на бізнес-процеси. Зростання частки електронної комерції, скорочення життєвих циклів товарів, ускладнення логістичних операцій та конкуренція за цифрову увагу споживача зумовлюють необхідність глибокої трансформації управлінських моделей. Аналітичні звіти провідних міжнародних організацій свідчать, що цифровізація стає ключовою умовою підвищення ефективності, стійкості та інноваційної спроможності підприємств у торговельній сфері [1; 2]. У таких умовах визначення стратегічних векторів цифрової трансформації набуває особливої важливості для формування довгострокових конкурентних переваг.

Перший стратегічний вектор передбачає впровадження сучасних систем управління даними як основи цифрової компетентності торговельного підприємства. Дані виступають ключовим ресурсом, що забезпечує можливість прогнозування попиту, персоналізації пропозицій, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення якості управлінських рішень. Ефективна система управління даними охоплює забезпечення достовірності, узгодженості та доступності інформації, що є необхідною умовою для формування аналітичних моделей і зниження рівня невизначеності. У цьому контексті важливе значення має використання інструментів Big Data, зокрема засобів розподіленого зберігання, аналітичних платформ та систем потокової обробки даних, які дозволяють працювати з великими масивами структурованої та неструктурованої інформації [3].

Другий стратегічний вектор охоплює формування інтегрованої цифрової архітектури підприємства. Така архітектура включає хмарні рішення, CRM- і

ERP-системи, модулі автоматизації, системи бізнес-аналітики та елементи штучного інтелекту, що забезпечують взаємопов'язану та керовану інфраструктуру. Інтеграція цифрових рішень дозволяє оперативно змінювати бізнес-процеси відповідно до ринкових умов, мінімізувати фрагментацію інформації та підвищувати ефективність міжфункціональної взаємодії. Аналіз практики цифрово зрілих підприємств демонструє, що використання інтегрованих цифрових платформ сприяє скороченню операційних витрат, прискоренню логістичних процесів і покращенню клієнтського сервісу [4].

Третій стратегічний вектор передбачає створення єдиного цифрового середовища, у якому об'єднуються ключові учасники торговельної діяльності. Такий підхід включає формування наскрізних каналів взаємодії з партнерами, інтеграцію логістичних та фінансових сервісів, електронний документообіг та об'єднання інформаційних потоків між суб'єктами ринку. Особливе значення мають API-з'єднання, які забезпечують автоматизований обмін даними між внутрішніми системами підприємства та зовнішніми цифровими платформами. Використання таких інструментів мінімізує ручну обробку інформації, підвищує точність даних та забезпечує синхронність операцій. Цифрові бізнес-середовища створюють синергетичний ефект та підвищують ринкову стійкість підприємств, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності.

Четвертий стратегічний вектор спрямований на розвиток цифрової стійкості підприємства та забезпечення безперервності бізнес-процесів у кризових умовах. Цифрова стійкість охоплює впровадження механізмів кіберзахисту, резервних інфраструктур, систем управління технологічними ризиками та засобів відновлення діяльності після збоїв. Серед ключових ризиків цифрової трансформації виокремлюють кіберзагрози, фінансові бар'єри впровадження технологій, дефіцит цифрових компетентностей персоналу та залежність від зовнішніх технологічних постачальників. Підвищення рівня цифрової безпеки та контроль за надійністю інфраструктури сприяють зниженню вразливостей і забезпечують стабільність функціонування підприємства навіть за умов ринкової турбулентності [2; 4].

П'ятий стратегічний вектор полягає у посиленні ролі людського капіталу у впровадженні цифрових технологій та забезпеченні адаптивності організації до технологічних змін. Людський фактор є визначальним для успішної реалізації цифрових стратегій, оскільки саме працівники формують здатність підприємства опановувати інноваційні інструменти, підтримувати трансформаційні процеси та забезпечувати якісне управління цифровими рішеннями. Особливе значення має розвиток компетентностей роботи з інтелектуальними системами, включно з інструментами штучного інтелекту, які дедалі ширше використовуються у торговельних підприємствах для автоматизації документаційного забезпечення, прискорення підготовки матеріалів для державних закупівель, формування супровідних листів та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Для підтримки таких змін важливими є розвиток цифрової грамотності персоналу, формування інноваційної культури та створення систем внутрішньої комунікації та навчання, які забезпечують поширення компетентностей і підтримують процеси організаційних перетворень.

Стратегічні вектори цифрової трансформації формують цілісну основу розвитку торговельних підприємств в умовах ринкової нестабільності. Інтеграція систем управління даними, розвиток цифрової архітектури, створення єдиного інформаційного середовища, формування цифрової стійкості та модернізація підходів до розвитку людського капіталу забезпечують підвищення ефективності управління, стабільність функціонування та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Вбудовування інструментів штучного інтелекту в ключові управлінські та операційні процеси підсилює аналітичні можливості організації, підвищує точність і швидкість прийняття рішень та створює передумови для довгострокового зростання в умовах цифрової економіки.

Література

1. Gartner. The Future of Commerce 2030. Gartner, Inc., 2022. 28 p.
2. Deloitte. Digital Maturity Index 2023. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023. 45 p.
3. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57, No. 5. P. 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
4. McKinsey & Company. The Future of Operational Excellence in Retail. McKinsey Global Institute, 2023. 32 p.

*Рашин В. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Атаєва О. А., к. е. н., доц.,
доцент каф. економіки підприємств та менеджменту,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки визначається стрімким поширенням цифрових технологій, що змінюють структуру виробництва, систему управління, логістику, ринок праці та моделі взаємодії «держава - бізнес - громадянин». Цифрова трансформація перестає бути технологічним трендом - вона стає ключовою умовою конкурентоспроможності держави, зростання продуктивності, залучення інвестицій і формування нових економічних секторів. Для України це питання має особливу вагу, оскільки цифрові рішення здатні забезпечити прискорене відновлення економіки та її інтеграцію у європейський і світовий ринки [1].

Метою дослідження є аналіз ролі цифрової трансформації в стратегічному розвитку економіки України, виявлення ключових бар'єрів та обґрунтування заходів, спрямованих на прискорення цифрових перетворень у державному, бізнесовому та соціальному середовищі.

Цифрова трансформація розглядається як системна зміна економічних відносин, бізнес-процесів та управлінських структур на основі інтеграції цифрових технологій, даних і автоматизації. Її ключовими характеристиками є: розвиток платформної економіки, поширення електронних сервісів, використання штучного інтелекту, хмарної інфраструктури, великих масивів даних і мережевої взаємодії [2]. Вона охоплює всі сектори - від державного управління до медицини, освіти, транспорту, банківського сектору та промисловості.

Україна демонструє динамічний розвиток цифрової держави, фінтех-індустрії та ринку ІТ-послуг. Найяскравішими прикладами є:

платформа «Дія»: цифрові документи, реєстрація бізнесу, онлайн-держпослуги, голосування, податкова звітність;

cashless-економіка: поширення мобільного банкінгу (Приват24, monobank), NFC-платежів, онлайн-еквайрингу;

e-Health: електронні медичні картки, е-рецепти, телемедицина;

цифрова освіта: «Всеукраїнська школа онлайн», Prometheus, освітні VR-платформи;

цифровізація бізнесу: впровадження CRM, ERP, хмарних сервісів, автоматизація виробництва;

ріст ІТ-експорту: у 2023 р. він перевищив 7 млрд доларів і став другим за обсягом експортним сектором України [3].

Таким чином, цифровізація в Україні має не локальний, а системний характер, що створює передумови для переходу до цифрової економіки.

Для оцінки рівня цифрової зрілості доцільно порівняти Україну з державами, що вважаються лідерами цифрової трансформації у Європі.

Таблиця 1

Цифрові індикатори розвитку: Україна та країни ЄС

Показник / Країна	Естонія	Польща	Україна
Електронні документи громадянина	повністю	частково	повністю (Дія)
Частка онлайн-послуг держави	99%	65%	понад 70%
Рівень цифрової грамотності населення	86%	73%	близько 54%
Частка ІТ-експорту у ВВП	7,1%	4,8%	5,6%
Тривалість державної цифрової стратегії	>20 років	10 років	6 років

Порівняння свідчить: Україна має високі темпи впровадження цифрових сервісів, але відстає у сфері цифрової грамотності населення, рівня інноваційних інвестицій та розвитку цифрової інфраструктури.

Для того щоб цифрові зміни стали стратегічним фактором розвитку, необхідно перейти від точкових рішень до цілісної цифрової політики.

Освітній напрям: створення національної системи цифрової грамотності для всіх вікових груп - від школярів до держслужбовців; розширення STEM-освіти; державна підтримка ІТ-перепідготовки.

Інфраструктурний напрям: забезпечення швидкісного інтернету в кожній громаді, розвиток 5G, хмарних дата-центрів, кіберзахисту інфраструктури; підтримка smart-community моделей.

Економічний напрям: впровадження податкових пільг та грантів для цифрових стартапів, створення технопарків, стимулювання українських ІТ-експортерів, залучення венчурних фондів.

Державний сектор: подальше розширення електронних послуг, інтеграція платформ «Дія», «е-Здоров'я», «е-Освіта», автоматизація публічного управління, відкриті дані.

Міжнародний напрям: інтеграція України до європейських програм цифрового розвитку (Digital Europe, eIDAS), участь у спільних центрах кіберзахисту, гармонізація стандартів е-урядування.

Отже, цифрова трансформація потребує не лише технологій, а й реформи управління, освіти, інвестицій і правових механізмів - лише комплексний підхід забезпечить стійкий ефект.

Таким чином, цифрова трансформація стає ключовим чинником стратегічного розвитку економіки України та відкриває можливості для модернізації промисловості, підвищення ефективності державних послуг, створення нових робочих місць і інтеграції в європейський цифровий простір. Разом з тим, її успіх залежить від усунення структурних бар'єрів, розвитку цифрових компетентностей, інвестицій у високотехнологічні сектори та формування узгодженої державної політики цифровізації. За таких умов цифрова економіка може стати драйвером відновлення України у післявоєнний період та визначити її позицію у світовій економіці майбутнього.

Література

1. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки України: теорія, методологія, практика. - Ірпінь: УДФСУ, 2020. - 504 с.
2. Касьянова Н. В., Олешко Т. І., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : навч. посіб. - Київ: НАУ, 2022. - 312 с.
3. Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, напрями, механізми // Фінансовий простір. - 2022. - № 3. - С. 45-52.
4. Шваб К. Четверта промислова революція. - Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2019. - 256 с.

*Решетняк О. І., д. е. н., доц.,
зав. сектором промислової політики та інноваційного розвитку відділу
промислової політики та енергетичної безпеки
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків*
*Юрченко О. К.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків*
*Попович М. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МСП ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Здатність економічних систем зберігати стабільність, проявляти гнучкість і швидко відновлюватися після кризових або шоківих впливів – тобто економічна резильєнтність – стає визначальним чинником сталого розвитку у сучасній економіці. Це поняття охоплює різні рівні економічної системи [1]. На макрорівні, тобто для національної економіки, резильєнтність означає спроможність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати функціонування під час нестабільності та забезпечувати ефективне відновлення після кризових ситуацій. Економічні системи, що мають високий рівень резильєнтності, вирізняються адаптивністю, стабільністю фінансової сфери, збереженням робочих місць і доходів населення, а також не лише поверненням до попередніх параметрів розвитку, а й здатністю переходити до нового етапу стійкого зростання [1].

У контексті України питання формування та зміцнення економічної резильєнтності набуло особливого значення в умовах повномасштабної війни. Внаслідок бойових дій держава зазнала значних економічних втрат: зруйновано інфраструктуру, пошкоджено промислові об'єкти, розірвано виробничо-логістичні зв'язки, а міграція трудових ресурсів набрала безпрецедентних масштабів. За таких умов першочерговим завданням є дослідження чинників, які

можуть стати вирішальними для підвищення резильєнтності економіки України [1].

Малий і середній бізнес (МСП) є фундаментом української економіки, адже становлять 99,9% від загальної кількості підприємств, забезпечують 81,6% зайнятості у бізнес-секторі [2]. Активний розвиток цього сектору сприяє формуванню чесної конкуренції на ринках, підвищенню інноваційної спроможності та конкурентоспроможності національної економіки. Крім того, успішне функціонування МСП є важливим чинником зміцнення середнього класу, який виступає основою демократичного устрою, утвердження верховенства права та розвитку громадянського суспільства. Водночас більшість МСП все ще зосереджені у галузях із низькою часткою доданої вартості – майже 40% підприємств працюють у сфері оптової та роздрібної торгівлі, хоча останнім часом спостерігається тенденція до поступового зниження цього показника [3].

Повномасштабне вторгнення росії завдало серйозних збитків економіці та суспільству України: 64% МСП тимчасово призупинили або повністю припинили роботу після початку війни. Попри це, 84% підприємств змогли відновити її протягом перших шести місяців, однак постійні атаки на критичну інфраструктуру, дефіцит енергоресурсів і відключення електроенергії продовжують стримувати економічне відновлення. Бізнес і надалі стикається з низькою проблем: зниженням попиту, падінням продуктивності, зростанням собівартості, перебоями у постачанні та вимушеним переміщенням підприємств у безпечніші регіони.

Водночас на цьому тлі сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) демонструє помітне зростання та стає одним із рушіїв відновлення економіки. Завдяки державним програмам цифровізації і цілеспрямованій політиці підтримки, ІКТ-галузь робить вагомий внесок у підвищення економічної стійкості, сприяє структурним перетворенням та створює нові можливості для розвитку. Цифрові технології відкривають великий потенціал для підвищення продуктивності підприємств, а також зміцнюють резильєнтність

бізнесу, допомагаючи ефективніше реагувати на кризи та швидше відновлюватися після них [3].

Цифрова трансформація МСП може стати ключовим чинником підвищення резильєнтності економіки України, оскільки впровадження цифрових технологій робить компанії гнучкішими, ефективнішими та стійкішими до кризових явищ [3].

Шляхи підвищення резильєнтності МСП в результаті цифрової трансформації [3]: автоматизація рутинних процесів, зниження операційних витрат та оптимізація управління ресурсами сприяють резильєнтності бізнесу у відповідності до економічних шоків; електронна комерція та онлайн-маркетинг дозволяють МСП виходити на нові ринки як в Україні, так і за кордоном, зменшуючи залежність від локальних умов; більш швидке реагування на зміни попиту, впровадження нових бізнес-моделей забезпечать адаптацію до нових викликів; збільшення можливостей для конкурування з великим бізнесом, покращуючи якість послуг, швидкість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів, що підвищить їх стійкість; забезпечення доступу до даних та аналітики дозволить керівництву МСП приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Для прискорення цифрової трансформації МСП потрібна системна державна підтримка, яка б включала освітні програми, фінансові інструменти та розвиток цифрової інфраструктури.

Література

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30-41. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001438706>
2. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 79–93. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
3. OECD (2024), *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>

*Росомака Д. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Безкоровайна Л. В. к. е. н., доц.,
доцент кафедри обліку і бізнес консалтингу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТИЛІЗАЦІЇ

Ефективне прийняття управлінських рішень є ключовим чинником успіху підприємства в умовах високої конкуренції та швидких темпів економічного розвитку. Сучасні підприємства повинні раціонально використовувати свої ресурси, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільне зростання і максимізацію фінансових.

Головною метою управлінського обліку є формування достовірної, релевантної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту. У сучасних умовах цю функцію значно посилює діджиталізація, яка дозволяє автоматизувати процес збору, обробки та аналізу облікових даних. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій менеджмент отримує можливість оперативно відстежувати ключові показники діяльності, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати наслідки управлінських рішень [1].

Діджиталізація більшості сучасних підприємств передбачає не лише впровадження окремих технологічних рішень, а й створення нової моделі бізнесу, здатної забезпечити комплексну трансформацію управлінських та облікових процесів. Зокрема, вдосконалення системи управління запасів потребує переходу до інноваційної операційної моделі, яка поєднує принципи цифрового управління з реальними бізнес-операціями. Ця модель передбачає інтеграцію

цифрових технологій у всі етапи управління – від планування та обліку до контролю і прийняття рішень. Завдяки системному та поетапному впровадженню цифрових рішень досягається підвищення якості менеджменту, обліку та контролю, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства [2].

Діджиталізація управлінського обліку надає підприємству низку важливих переваг, серед яких:

- підвищення організаційного потенціалу – цифрові інструменти сприяють зростанню ефективності управління, гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- скорочення тривалості обороту товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) завдяки автоматизованому моніторингу запасів і швидкому прийняттю рішень щодо їх поповнення чи реалізації;
- налагодження безперервної комунікації між усіма підрозділами підприємства та учасниками ланцюга постачання, що підвищує узгодженість дій і оперативність управлінських рішень;
- поглиблений аналіз даних, який дозволяє виявити приховані закономірності у виробничих і фінансових процесах, вдосконалювати внутрішню взаємодію та підвищувати якість співпраці з контрагентами.

Процес цифрової трансформації управлінського обліку можна охарактеризувати як системну, поетапну перебудову облікових, аналітичних і управлінських процесів на основі сучасних цифрових технологій. На нашу думку, він передбачає реалізацію таких основних стадій:

- 1) усвідомлення цілей та формування стратегії діджиталізації. На цьому етапі визначаються напрями цифрових змін, їхня відповідність стратегічним цілям підприємства, а також проводиться оцінка поточної ефективності;
- 2) підготовка персоналу до і під час впровадження змін. Важливим чинником успіху є підготовка працівників до нових умов роботи, розвиток цифрових компетенцій і формування позитивного ставлення до інновацій;

3) зосередження уваги на процесах створення цінності. Цифровізація має бути спрямована не лише на автоматизацію, а й на підвищення продуктивності, оптимізацію бізнес-процесів і покращення якості управлінських рішень;

4) перенесення існуючих облікових даних у нові цифрові середовища, очищення, стандартизацію та забезпечення їхньої сумісності між підсистемами;

5) використання нових програмних продуктів та цифрових технологій. Застосування ERP-систем, хмарних сервісів, аналітичних платформ, технологій штучного інтелекту та машинного навчання забезпечує комплексну інтеграцію інформаційних потоків і підвищує якість управління.

Конкретний вибір цифрових технологій, які впроваджуються на підприємстві, залежить від низки чинників, серед яких ключову роль відіграє галузева специфіка діяльності та стратегічні цілі розвитку підприємства. Разом із тим, цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технічних рішень. Вона передбачає глибоку зміну парадигми бізнесу, коли підприємство переходить від традиційних управлінських підходів до інноваційної моделі мислення [3].

Отже, цифрова трансформація системи менеджменту та контролю за фінансовими результатами є поетапним процесом, який розпочинається з впровадженням смарт-технологій і блокчейну, що забезпечують автоматизацію облікових і контрольних процедур. Завершальним етапом цієї трансформації стане інтеграція штучного інтелекту, здатного не лише обробляти великі масиви інформації, а й самостійно формувати аналітичні висновки та пропонувати оптимальні управлінські рішення.

Література

1. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 32–41. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Пушкар І., Гладчук Г., Храпач, К. Діджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Скляр І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (дата звернення: 08.11.2025).

*Савчук Т. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ
Захарук Р. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ*

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ: ЯК ВЕЛИКІ ДАНІ ТРАНСФОРМУЮТЬ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ESG- МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифровізації та посилення вимог до сталого розвитку бізнесу концепція ESG-маркетингу набуває стратегічного значення. Ефективність комунікацій та ініціатив, спрямованих на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії, дедалі частіше оцінюється не за традиційними маркетинговими показниками, а на основі комплексної цифрової аналітики. Великі дані та алгоритми штучного інтелекту формують нові можливості для точного вимірювання результативності ESG-активностей, водночас висвітлюючи низку викликів, пов'язаних із достовірністю, етичністю та ризиками використання інформації.

Цифровізація виступає одним із ключових драйверів змін в бізнес-моделях підприємств, а також у їхній стратегії сталого розвитку. Цифрова трансформація охоплює не просто впровадження ІТ-інфраструктури, а глибоку реорганізацію бізнес-моделі, зміну корпоративного мислення й спосіб створення цінності (зокрема інформаційної) для стейкхолдерів [1].

У цьому контексті ESG-маркетинг набуває нового значення. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть глибше аналізувати, прогнозувати та демонструвати вплив ESG-діяльності, підвищуючи прозорість та залучення стейкхолдерів. ESG-маркетинг – це стратегічний підхід, коли маркетингові комунікації фокусуються не тільки на продажах, але й на соціальній та екологічній відповідальності. Через ESG-маркетинг компанії мають змогу підвищувати репутацію, залучати інвесторів, клієнтів і співробітників, які цінують сталий розвиток. Однак вимірювання ефективності ESG-маркетингу –

нетривіальне завдання. Традиційні маркетингові KPI (наприклад, охоплення, кліки, продажі) не завжди відображають справжній вплив ESG-ініціатив: наскільки кампанії дійсно змінюють екологічну поведінку, соціальну довіру або структуру управління компанії. Тут постає потреба в нових підходах та метриках, які можуть враховувати як фінансові, так і нематеріальні аспекти сталого розвитку.

Цифрова аналітика ESG базується на великих даних (Big Data), які включають: соціальні мережі та онлайн-платформи, де обговорюють ESG-тематику; відкриті дані (Open data) – екологічні показники, емісії, звіти; CRM-системи і внутрішні дані компаній; IoT-сенсори (наприклад, в ланцюгах постачань, виробництві) та супутникові дані.

Обробка таких даних вимагає нових підходів: алгоритми машинного навчання (ML), аналіз настроїв (sentiment analysis), NLP (обробка природної мови) для текстів зі звітів й соціальних мереж. Ці методи дають змогу витягувати не лише прості тренди, але й глибинні кореляції між ESG-діями та бізнес-результатами.

Хоча Big Data відкриває великі можливості, існує ряд суттєвих ризиків:

- Greenwashing 2.0: Компанії можуть використовувати цифрові канали для перебільшеної або маніпулятивної презентації ESG-досягнень. У дослідженні онтології ESG-аналітики підкреслюється, що сучасні алгоритми NLP можуть неправильно інтерпретувати заяви компаній, якщо вони не орієнтовані на реальні дії [2].

- Алгоритмічні упередження: Моделі машинного навчання можуть мати несвідоме упередження, що спотворює оцінку ESG-активностей, особливо якщо в навчальних даних недостатньо представлена екологічна чи соціальна складова.

- Кібербезпека та приватність: Збір великих обсягів даних (особливо персональних або сенсорних) вимагає заходів для захисту від витоків, а також відповідності нормативам конфіденційності.

- Якість і валідність даних: Не всі дані є коректними або репрезентативними. Помилки у джерелах, неточні або застарілі дані можуть знижувати надійність ESG-метрик.

Один із шляхів подолання цих ризиків – побудова інтегрованої моделі, яка поєднує традиційні KPI й нові Big Data-метрики. У цій моделі формуються ESG-метрики (наприклад, «Digital Reputation Index», «Stakeholder Trust Score»), які розраховуються на основі аналізу соціальних медіа, sentiment analysis, даних опитувань; поєднуються фінансові показники (наприклад, витрати на ESG-кампанії, доходи, вкладеність) з ESG-даними – щоб оцінювати ROI ESG-маркетингу; результати подаються в інтерактивній панелі (dashboard), що оновлюється в реальному часі та допомагає керівництву приймати стратегічні рішення: де інвестувати, які комунікації змінювати, як реагувати на критику або скепсис. Розвиток ESG-аналітики надалі залежатиме від стандартизації метрик, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції штучного інтелекту в стратегічний фінансовий менеджмент,

Цифрова трансформація надає ESG-маркетингу нові інструменти для вимірювання й демонстрації впливу, підсилюючи стратегічне значення сталого розвитку. Використання великих даних дає можливість глибше розуміти, як ESG-ініціативи впливають на фінансові та нефінансові результати, але ці рішення не є вільними від ризиків. Для успішної імплементації потрібні інтегровані моделі оцінки, що комбінують традиційні показники та AI-аналітику, а також етичні, технологічні та нормативні підходи, які мінімізують можливий greenwashing і інші зловживання. У довгостроковій перспективі цифрова ESG-аналітика може стати основою стратегічного управління компаніями, сприяючи сталому економічному розвитку, підвищенню репутації, залученню інвестицій і довірі стейкхолдерів.

Література

1. Дергачова В.В., Колешня Я.О., «Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення», *Економічний вісник КІІ*, 2024. DOI: 10.20535/2307-5651.28.2024.302773.
2. Ong K., Mao R., Varshney D., Cambria E., Mengaldo G., «Towards Robust ESG Analysis Against Greenwashing Risks: Aspect-Action Analysis with Cross-Category Generalization», arXiv Preprint, 2025.
3. Cui J., «Empirical Analysis of Digital Innovations Impact on Corporate ESG Performance: The Mediating Role of GAI Technology», arXiv Preprint, 2025.

*Сидоренко О. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет, м. Ірпінь
Скабардін О. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

В сучасних умовах широкої цифровізації всіх управлінських і господарських процесів питання діджиталізації у сфері здійснення державного фінансового контролю та реалізації його результатів набуває все більшого рівня актуальності.

На сьогодні, до засобів використання інформаційних систем при здійсненні державного фінансового контролю можна віднести єдині бази даних, що дозволяють оптимізувати та позбутися деяких проміжних етапів документообігу, телекомунікаційні технології, що забезпечують встановлення зв'язку з користувачами, та експертні системи, що сприяють використанню фахівцями широкого профілю замість експертів і фахівців вузької спеціалізації. Усі ці бази даних та реєстри підвищують оперативність і дієвість заходів фінансового контролю [1].

На сьогодні в Україні не забезпечено повноти автоматизації контрольних процесів, їх всеохопності та нівелювання впливу людського фактору. На наш погляд першопричиною цьому всьому є проблеми використовуваного в цій сфері інформаційного механізму державного управління. Він хоч і активно розвивається в останні роки, але має ряд суттєвих стратегічних проблемних аспектів які унеможливають його ефективну роботу.

Сюди першочергово, на нашу суб'єктивну думку, яка базується на узагальненні наукових досліджень, необхідно віднести [2]:

– недостатнє забезпечення органів системи державного фінансового контролю сучасною комп'ютерною технікою та загальну недосконалість ІТ-інфраструктури контролюючих органів;

– відсутність сформованих на належному рівні й взаємопов'язаних баз даних про результати контрольної діяльності та з іншою інформацією, що може бути використано в процесі здійснення державного фінансового контролю та особливо при реалізації його результатів у всіх сферах публічного управління на різних рівнях;

– відсутність єдиної автоматизованої системи інформаційного обміну між органами, що здійснюють державний фінансовий контроль.

При цьому ситуація ускладнюється також нестачею фахівців із цифровими компетенціями та низьким рівнем аналітичної роботи та автоматизації на етапі пост-аудиту.

В цілому, як показує практика, рівень цифрової трансформації досліджуваної сфери далекий від оптимального та потребує подальших реформуючих дій. На наш погляд цифровізація заходів державного фінансового контролю першочергово має бути націлена на забезпечення виконання його основних функцій.

Основним механізмом практичної реалізації завдання цифрової трансформації державного фінансового контролю має стати створення уніфікованих інформаційно аналітичних баз даних, можливості яких забезпечать машинне здійснення контрольних заходів з мінімізацією або нівеляцією людського впливу [3].

Відповідно стратегічними завданнями в досліджуваній сфері мають стати [3]:

1. Впровадження інтелектуальних аналітичних систем для використання ризик-орієнтованого підходу при здійсненні заходів державного фінансового контролю.

2. Забезпечення інтероперабельності інформаційних систем та створення єдиного цифрового середовища здійснення державного фінансового контролю.

3. Підвищення кваліфікації працівників органів державного фінансового контролю на всіх рівнях у сфері цифрових технологій: запровадження обов'язкової сертифікації з цифрової грамотності для держслужбовців, за аналогією з сертифікатом «Дія.Цифрова освіта»; інтеграція навчання data analytics, e-governance, AI for audit до програм підвищення кваліфікації; впровадження ІТ-менторства у міністерствах, а саме залучати молодих фахівців як цифрових наставників для старших працівників

4. Єдина стандартизація для всіх регіонів країни й контролюючих органів та модернізація матеріально-технічного забезпечення, що забезпечує здійснення заходів державного фінансового контролю сучасними інформаційними технологіями.

Втілення в життя цих управлінських заходів забезпечить суттєве оновлення сфери державного фінансового контролю та підвищить рівень його ефективності відповідно до вимог часу. Для максимізації корисного ефекту всі вони мають реалізовуватись на практиці комплексно та в один часовий лаг.

Література

1. Сідор М.І. Вплив діджиталізації на здійснення фінансового контролю. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №2. С. 379-383. URL: http://lsej.org.ua/2_2023/89.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
2. Кожухівський О.В. Фінансовий контроль у сфері публічних закупівель: основні види та методи. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №8 (278). С. 270-281. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Oleksandr-V.-Kozhukhivskiy-270-281.pdf. (дата звернення: 18.11.2025).
3. Іванова О. Сидоренко О., Скабардін О., Проценко А. Цифровізація державного фінансового контролю сфери публічних закупівель в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. №1. С.39-45. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/595/577> (дата звернення: 18.11.2025).

*Солопун Н. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
НТУ «Харківський політехнічний інститут», м. Харків
Маценко В. Ю.,
студент кафедри менеджменту
НТУ «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

БАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «Юрія-Фарм»)

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, ризиковістю бізнес-середовища та необхідністю швидкого стратегічного реагування. Військові події, порушення логістичних ланцюгів, зміна структури попиту, залежність від імпорتنих ресурсів та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх фармацевтичних ринках формують принципово нові виклики для менеджменту вітчизняних компаній.

У цих умовах традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатньої прозорості та контрольованості процесів. Підприємствам потрібні системи, здатні не лише відстежувати фінансові результати, а й оцінювати нематеріальні чинники успішного розвитку, а саме рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, інноваційність та потенціал персоналу.

Балансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє перетворювати місію компанії на вимірювані цілі та поєднувати стратегічні орієнтири з операційною діяльністю [1].

ТОВ «Юрія-Фарм» демонструє високі стандарти якості, інноваційність. Активний експорт і розвинена логістика формують потребу у сучасних системах управління, здатних підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті впровадження BSC є важливим інструментом стратегічного розвитку компанії [2]. Запровадження BSC в діяльність ТОВ «Юрія-Фарм» ґрунтується на аналізі чотирьох класичних перспектив успіху – фінансової,

клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Під час аналізу виявлено, що діяльність компанії вже містить низку елементів, які відповідають логіці BSC, проте вони не інтегровані у єдину систему стратегічного управління.

1. Фінансова перспектива. Аналіз фінансових результатів за 2021–2024 рр. показав стабільне зростання доходу та активів після спаду 2022 року. Компанія ефективно відновила прибутковість у 2024 році, зберегла високу ліквідність та фінансову стійкість. Це свідчить про здатність підприємства до антикризового управління, швидкої адаптації виробництва та зміцнення позицій на ринку. Однак послаблення рентабельності у 2022–2023 рр. та зростання собівартості продукції доводять необхідність глибшої оптимізації бізнес-процесів, технологічних рішень та виробничої ефективності, що корелює з підходами BSC [3].

2. Клієнтська перспектива. ТОВ «Юрія-Фарм» має сильні позиції у госпітальному сегменті, впізнавані бренди та широку експортну присутність. Під час війни компанія проявила гнучкість і соціальну відповідальність, що посилило довіру клієнтів. Разом із тим SWOT-аналіз показав обмежену присутність в аптечному сегменті, залежність від регульованих цін та валютних ризиків. Це вказує на необхідність розширення ринкових ніш і посилення маркетингової та клієнтоорієнтованої стратегії.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Компанія модернізувала виробництво, автоматизувала процеси, удосконалила логістику та провела цифрову трансформацію (Teams, SharePoint, Yammer), що підвищило продуктивність на 6,5%. Однак залишаються ризики: залежність від імпортних технологій, логістичні труднощі у воєнний час та потреба у більшій гнучкості виробництва. Це визначає напрямок подальшої оптимізації процесів та цифровізації.

4. Перспектива навчання та розвитку. Компанія активно інвестує в персонал: проводить навчання, забезпечує адаптацію нових співробітників, підтримує корпоративну культуру та надає соціальні гарантії. Водночас має

зовнішні ризики, такі як трудова міграція та конкуренція за фахівців, підсилюють потребу у довгостроковій мотивації, персональних траєкторіях розвитку та формуванні внутрішнього кадрового резерву [3].

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Юрія-Фарм» має всі передумови для впровадження балансованої системи показників як ефективного інструменту стратегічного управління. Компанія має сильні ринкові позиції, інноваційний потенціал, сучасні виробничі потужності та конкурентоспроможний персонал.

Водночас виявлено ряд викликів, які можуть бути результативно вирішені за допомогою BSC: підвищення операційної ефективності, розширення клієнтської бази, цифровізація ключових процесів, формування системи стратегічних KPI, розвиток і утримання персоналу.

Balanced Scorecard забезпечить узгодження фінансових та нефінансових цілей, підвищить прозорість управління та сприятиме довгостроковій стійкості ТОВ «Юрія-Фарм» у складному зовнішньому середовищі.

Література

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
2. About the company Yuria-Pharm LLC. URL: <https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/>
3. Reporting of the company Yuria-Pharm LLC. URL: <https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/investoram/>

*Трохимчук С. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Чобіток В. І. д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової економіки управління ризиками підприємства набуває нового значення. Застосування цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних потребують переосмислення підходів до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Відповідно, підприємства мають адаптувати свої системи управління ризиками до викликів цифрового середовища, формуючи проактивну стратегію ризик-менеджменту.

Цифрова трансформація супроводжується появою нових кіберризиків, витоків даних, збоїв ІТ-систем, втрати доступу до хмарних сервісів і ризиків, пов'язаних зі штучним інтелектом, що вимагає системного підходу до управління ними, який поєднує технологічні, організаційні та стратегічні інструменти. Ефективний ризик-менеджмент у цифровій економіці має бути інтегрований у загальну бізнес-стратегію підприємства відповідно до стандартів ISO 31000 та COSO ERM, адже управління ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління та сприяє підвищенню ефективності цифрових інвестицій. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє прогнозувати потенційні загрози, моделювати сценарії розвитку подій і забезпечувати точніше оцінювання ризиків, що в цілому підвищує стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки. [2].

Не менш важливою є побудова ризик-орієнтованої корпоративної культури. Підприємства мають формувати у працівників розуміння безпеки даних,

етичного використання технологій і необхідності постійного навчання у сфері кібербезпеки [3].

Ключовим завданням ризик-менеджменту в умовах цифрової економіки є створення адаптивної системи реагування на зміни зовнішнього середовища. Для цього підприємства впроваджують гнучкі методики управління ризиками, використовують цифрові панелі моніторингу, а також розробляють антикризові сценарії дій.

У табл. 1 узагальнено ризики підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та методи управління.

Таблиця 1

Ризики підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та методи управління

№	Тип ризику	Опис ризику	Методи управління та мінімізації
1	Кіберризики	Загроза несанкціонованого доступу до ІТ-систем, атак хакерів, вірусів, шкідливого ПЗ	Антивірусний захист, системи IDS/IPS, регулярний аудит безпеки, навчання персоналу
2	Ризики витоку даних	Неправомірне розповсюдження конфіденційної інформації	Шифрування даних, контроль доступу, політики конфіденційності, регулярний аудит доступу
3	Збої ІТ-систем	Перебої роботи програмного забезпечення та інфраструктури	Резервування систем, відновлення після аварій, регулярне тестування інфраструктури
4	Втрати доступу до хмарних сервісів	Неможливість користуватися критичною інфраструктурою в хмарі	Використання багатохмарних стратегій, SLA з провайдерами, резервні копії
5	Ризики штучного інтелекту та автоматизації	Неправильні рішення систем ШІ, збої автоматизованих процесів	Тестування моделей, контроль алгоритмів, поетапне впровадження

Ефективна система ризик-менеджменту забезпечує захист бізнесу від загроз, створює передумови для стабільного розвитку та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

Література

1. Jajuga, Krzysztof, Dziechciarz, Józef. Data Analysis for Risk Management – Economics, Finance and Business. Basel : MDPI, 2024. 1 p. (перевидання). ISBN 978-3-7258-1416-9. Режим доступу: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/312693/1/MDPI_9783725814169.pdf
2. Чобіток, В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*, 2020. (5 (508)), С. 451-457.
3. Slassi-Sennou, Siham, Elmouhib, Soufiane. Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation: The Mediating Influence of Information and Communication Technologies' Adoption and Resistance to Change. – *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 3. Article 128. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030128>

*Ушкальов В. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

*Мосумова А. К. кизи, к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Стратегічні рішення є важливим аспектом системи управління підприємством, що визначають його економічні, соціальні, екологічні результати та конкурентну позицію в тривалій перспективі. Від їх якості та своєчасності залежать не тільки досягнуті рівні функціонування, а й загальноорганізаційна ефективність та взагалі доцільність усієї діяльності підприємства. Водночас на сьогодні в науці не існує однозначного підходу до оцінки якості таких рішень, що й обумовлює необхідність подальших пошуків у цьому напрямі.

Стратегічні рішення як правило розглядаються як комплекс управлінських дій з вибору напрямів подальшої діяльності підприємства та формування його стратегій. Дослідженню особливостей прийняття таких рішень присвячена велика кількість наукових праць як закордонних, так і вітчизняних вчених. При цьому більшість з них фокусується на галузевій специфіці. Втім, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки якості стратегічних рішень.

Метою дослідження є визначення загальних особливостей оцінки якості стратегічних рішень для подальшого підвищення ефективності процесів стратегічного управління підприємствами.

Стратегічні рішення часто розглядають як комплексні плани, що визначають довгостроковий напрямок розвитку компанії [1]. Проте результативність виконання цих планів не може вважатись достатнім критерієм оцінювання якості стратегічних рішень через існування їх певних особливостей, що унеможливають одномірні виміри (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз особливостей стратегічних управлінських рішень

Автори	Особливості	Сутнісний вплив на оцінку якості рішення
Рудь О. О.	Довгостроковий характер [1]	Великий часовий лаг між рішенням і можливістю оцінки його якості за фактом реалізації
	Більш високий рівень ризику [1]	Більші втрати в разі помилки спонукають до обрання менш ризикованих варіантів, які часто не сприяють максимізації результатів
	Комплексність та необхідність консенсусу [1]	Складнощі з оцінюванням рішення за проміжними результатами та складовими, а також значною суб'єктивністю яка існує в оцінці ваги складових
Селищев С. В.	Незворотність та довгостроковість наслідків [2]	Неможливість визначити міру результативності альтернативних варіантів: їх реалізація має тільки гіпотетичний характер, а результативність не може бути перевірена в тих самих умовах
Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю.	Залежність від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів [3]	Стан зовнішніх та внутрішніх чинників не є постійним, а отже в процесі реалізації прийнятого рішення обраний стратегічний напрям може втратити оптимальність
Говера О. І., Рижий І. Б.	Відносність [4]	Стратегічні рішення завжди є залежними від ситуації й обраних критеріїв, що значно ускладнює використання еталонів та стандартів якості

З огляду на зазначені особливості, оцінка якості стратегічних рішень на сьогодні зводиться до визначення гіпотетичних показників економічної ефективності. Втім математичне моделювання дозволяє значно підвищити рівень достовірності прогнозів за рахунок врахування зазначених особливостей. Сутнісний вплив кожної з них на оцінку якості стратегічного рішення пропонується визначати через систему рівнянь, які б визначали динаміку цільових станів підприємства й характеризували ступінь їх оптимальності за обраними критеріями.

В подальших дослідженнях має сенс зосередитись на практичній перевірці ефективності моделі й її прогностичних можливостях в ситуаціях довгострокового планування та багатокритеріального вибору.

Література

1. Рудь О. О. Стратегічні інвестиційні рішення: особливості планування та прийняття. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_64
2. Селищев С. В. Стратегічні рішення в контексті аудиту підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. № 4. С. 34–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhasat_2016_4_7
3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Стратегічні управлінські рішення та екологічна складова зовнішнього середовища підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2016. № 1. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2016_1_5
4. Говера О. І., Рижий І. Б. Стратегічні рішення для планування реклами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15(1). С. 173–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15(1)_22)

*Філіпова К. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Польова Т. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ МШП: ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

В умовах стрімкої цифровізації економіки та посилення вимог до оперативності й достовірності фінансових даних особливого значення для ефективного функціонування підприємств набуває застосування сучасних автоматизованих облікових систем. Коректно організований, детальний облік малоцінних і швидкозношуваних предметів (МШП) є важливим чинником формування реальної собівартості продукції та вірогідної фінансової звітності. Тому більшість суб'єктів господарювання надає перевагу комплексним програмним рішенням, які дають змогу поєднати ведення синтетичного обліку з поглибленим аналітичним опрацюванням даних.

Для обліку МШП доцільно використовувати програмний продукт «BAS Бухгалтерія», який є автоматизованою платформою для формування оборотних відомостей за рахунками, складами та структурними підрозділами. Компонента «Бухгалтерський облік» забезпечує можливість відображення значного спектра господарських операцій в єдиній інформаційній базі, підтримує багатовимірний аналітичний облік, а також кількісний і валютний облік.

У конфігурації «BAS Бухгалтерія» реалізовано модель бухгалтерського й податкового обліку для підприємств відповідно до чинних нормативно-правових актів України. Вона включає: План рахунків із налаштованими параметрами аналітичного та кількісного обліку; систему довідників для формування первинних документів і ведення переліків об'єктів аналітичного обліку; набір перерахунків, що забезпечують ведення аналітики з фіксованим переліком

значень; комплект документів, призначених для введення, зберігання та друку первинних форм і формування бухгалтерських операцій; систему констант, які застосовуються для адаптації облікової політики до умов конкретного підприємства; список типових проведення, що допомагає контролювати коректність кореспонденцій рахунків; перелік стандартних звітів, які надають бухгалтерську інформацію в розрізах рахунків і будь-яких об'єктів аналітики (у тому числі МШП); спеціалізовані звіти за окремими ділянками обліку; а також регламентовані податкові й фінансові звіти з можливістю їх актуалізації.

Стандартні звіти системи дозволяють користувачеві отримувати інформацію за обраний період з необхідним рівнем деталізації: за синтетичним і аналітичним обліком, а також для формування податкової та фінансової звітності. «BAS Бухгалтерія» підтримує професійну автоматизацію підготовки широкого спектра первинних документів – від платіжних доручень, касових і складських документів до довіреностей та накладних-вимог. Інструменти роботи з документами дають змогу організувати їх розподіл за журналами та здійснювати швидкий пошук за різними критеріями (номер, дата, сума, контрагент). Первинною вихідною одиницею інформації в системі є господарська операція, кожна з яких містить відповідні бухгалтерські кореспонденції для відображення її в обліку.

Диференціація рахунків на аналітичному рівні забезпечує можливість автоматичного формування оборотних відомостей, що мінімізує ручну працю з добору необхідної інформації. Наприклад, якщо бухгалтеру потрібно проаналізувати рух і залишки господарського інвентарю за певний період часу, то достатньо сформувати оборотну відомість за відповідним аналітичним рахунком, який акумулює дані саме щодо цього виду МШП.

Доцільним є запровадження електронного документа «Аналітична відомість з наявності та руху малоцінних і швидкозношуваних предметів за період», який формуватиметься автоматично на основі чинних і додатково запропонованих аналітичних рахунків обліку МШП. Така відомість має містити: групу МШП; аналітичний рахунок обліку конкретного виду; найменування та марку;

підрозділ, у якому використовується об'єкт; залишок на початок періоду; показники надходження; передачі в експлуатацію; списання; залишок на кінець періоду в натуральному та вартісному виразі. У межах запропонованого електронного документа моментні показники залишку відображатимуть наявність МШП на складах, що дає змогу отримати уявлення про забезпеченість підприємства відповідними ресурсами. Ця інформація є корисною для аналізу потреби у фінансуванні закупівель МШП, своєчасного виявлення випадків надмірного накопичення запасів та необґрунтованих витрат на їх придбання.

У бухгалтерському обліку надходження, рух і списання МШП оформлюються відповідними первинними документами й відображаються господарськими операціями з використанням нормативно-довідкової інформації (зокрема, довідника «Номенклатура» з виділенням груп МШП) та вбудованої системи документообігу. До таких документів належать: «Рахунок на оплату постачальника», «Надходження товарів і послуг», «Передача малоцінних активів в експлуатацію», «Переміщення малоцінних активів в експлуатації», «Списання малоцінних активів з експлуатації». Завдяки використанню в системі механізмів автоматизованого формування звітних форм бухгалтер може здійснювати комплексну перевірку облікової інформації за кількома напрямками:

- контроль правильності кореспонденції рахунків через спеціальний довідник проведення господарських операцій (при виявленні помилок виконується коригування первинних документів відповідно до прийнятої облікової політики);

- контроль повноти вихідних даних шляхом зіставлення показників первинних документів та інформації, що бере участь у розрахунках;

- контроль коректності обчислень у звітності.

Отже, автоматизований облік МШП за допомогою сучасних програмних рішень, зокрема «BAS Бухгалтерія», забезпечує не лише належне формування первинної документації та своєчасне відображення господарських операцій, але й підвищує якість аналітичного опрацювання даних.

*Фролова Н. Л., к. е. н.,
доцент кафедри управління та адміністрування
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕТИКИ І ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Активізація процесів інтеграції малого та середнього бізнесу в глобальні процеси цифровізації відкриває нові можливості для його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Однак, цифрова трансформація бізнесу, яка охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процесів, використання хмарних сервісів, аналітики даних та штучного інтелекту з метою оптимізації бізнес-процесів і покращення комунікації з стейкхолдерами, породжує і низку етичних та екологічних викликів. Одним із ключових було і залишається зловживання персональними даними. Збір даних про користувачів для таргетованої реклами та комерційних цілей може порушувати їх приватність, особливо якщо дані збираються без згоди. По-друге, як було зазначено і вище, наростає проблема упередженості алгоритмів штучного інтелекту. Системи штучного інтелекту можуть мати вбудовані упередження, що призводить до дискримінації в процесах найму, кредитування та інших сферах. Тому суттєвим викликом для бізнес-суб'єктів стає забезпечення справедливості та рівності у роботі штучного інтелекту. По-третє, постійно зростають обсяги даних, що підвищує ризики кібератак та витоків і вимагає від бізнесу постійного вдосконалення систем захисту кібербезпеки. По-четверте, використання різних цифрових технологій для моніторингу працівників. Так, наприклад, при відслідковуванні продуктивності співробітників бізнес-суб'єкти повинні дотримуватися етичних норм, не порушувати їх права на приватність і не створювати нездоровий робочий клімат. По-п'яте, цифровий етикет. Наразі вже недостатньо дотримуватися вимог лише традиційного ділового спілкування, а слід їх доповнити правилами так званого нетикету (мережевого спілкування

електронною поштою, в месенджерах, соціальних мережах) для запобігання непорозумінням і підтримки відносин бізнес-суб'єктів із стейкхолдерами.

Для ефективної інтеграції цифрової етики та екологічної відповідальності в бізнес-моделі суб'єктам малого та середнього підприємництва варто:

по-перше, розробити внутрішню політику цифрової етики, формалізуючи принципи етичного поводження з даними, включаючи політику конфіденційності, правила використання персональної інформації клієнтів, етичні стандарти цифрового маркетингу та поведінки в онлайн-середовищі;

по-друге, підвищувати цифрову грамотність працівників шляхом регулярного навчання персоналу з питань кібербезпеки, захисту даних, етичного використання цифрових інструментів, що сприятиме зменшенню ризиків та формуванню відповідальної корпоративної культури;

по-третє, інтегрувати екологічні критерії у процеси закупівель і виробництва, надаючи перевагу постачальникам, які дотримуються принципів сталого розвитку, використовуючи екологічно чисті матеріали, енергоефективне обладнання та мінімізуючи відходи;

по-четверте, використовувати цифрові інструменти для моніторингу екологічних показників, а саме: мобільні додатки, CRM-системи, хмарні платформи для обліку споживання ресурсів, викидів та утилізації, що дозволить ефективно контролювати екологічний слід підприємства;

по-п'яте, звітувати про етичні та екологічні практики публічно, публікуючи короткі ESG-звіти, приймаючи участь у локальних ініціативах, сприяючи побудові відкритих та довірчих комунікацій з клієнтами та партнерами, що підвищуватиме довіру до бренду та формуватиме позитивний імідж;

по-шосте, залучати партнерів і громаду до сталих ініціатив, співпрацюючи з екологічними організаціями, приймаючи участь у грантових програмах, підтримуючи локальні еко-проекти, що в сукупності сприятиме поширенню відповідальних практик і зміцненню соціального капіталу;

по-сьоме, інтегрувати принципи сталого розвитку у стратегічне планування. Тобто, етична та екологічна політики мають бути частиною бізнес-стратегії,

маючи чіткі цілі, показники ефективності та механізмами реалізації.

Потребує уваги при цьому і організаційна підтримка інтеграції принципів цифрової етики та екологічної відповідальності в діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу. Насамперед, важливо сформувати внутрішню нормативну базу, яка регламентує етичні та екологічні стандарти (політики конфіденційності, кодекси етичної поведінки, екологічні регламенти, інструкції щодо поводження з даними та ресурсами). Слід також забезпечити визначення відповідальних осіб або підрозділів, які координуватимуть реалізацію відповідних принципів. На малому підприємстві це може бути власник, керівник або спеціально призначений працівник, який відповідає за цифрову безпеку, екологічний моніторинг або зв'язки з громадськістю. Суб'єкти середнього бізнесу потребують виокремлення відповідної функціональної ролі або об'єднання цих обов'язків в межах існуючих департаментів (наприклад, IT, HR, операційного управління тощо). Зважаючи на розглянутий вище виклик, пов'язаний із недостатньою обізнаністю щодо принципів та особливостей впровадження цифрової етики та екологічної відповідальності в діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу, важливо також забезпечити внутрішню комунікацію та навчання персоналу. Це можна реалізувати шляхом проведення тренінгів, семінарів, внутрішніх презентацій щодо цифрової етики, захисту даних, екологічних практик, що сприятиме формуванню корпоративної культури. Працівники мають чітко розуміти, чому ці принципи важливі, як вони впливають на репутацію компанії та які конкретні дії очікуються від них.

Врахування організаційних аспектів впровадження цифрової етики та екологічної відповідальності в діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу дозволить перейти від загальних теоретичних принципів до практичної реалізації і забезпечити інтеграцію в структуру підприємства.

*Хокова А. Є.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»,
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Черняєва А. О., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах турбулентності світової економіки та глибоких перетворень соціально-економічних систем стратегічний розвиток підприємств дедалі більше залежить від здатності ефективно управляти ресурсами на основі цифрової трансформації. Вплив глобалізаційних процесів, посилення конкуренції, ризиків та невизначеності, а також поширення цифрових технологій призводять до необхідності пошуку нових концептуальних підходів до управління ресурсами. Особливої актуальності ці питання набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків, порушеної логістики, дефіциту ресурсів та нестабільності ринкового середовища.

Цифровізація (діджиталізація) виступає не лише інструментом технологічної модернізації, але й ключовим фактором стратегічного розвитку підприємств, створюючи умови для підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових ресурсів. Природньо, що цифрова трансформація є процесом зміни бізнес-моделі підприємства на основі інтеграції цифрових технологій з метою підвищення його економічної стійкості та конкурентоспроможності. Тобто йдеться не лише про автоматизацію процесів, а про формування нової логіки управління ресурсами.

Однією з ключових проблем стратегічного розвитку економічних систем у ХХІ столітті є формування ефективної системи управління ресурсами в умовах

невизначеності. Традиційні інструменти планування ресурсів (MRP, ERP) зазнають трансформації та модернізації, переходячи до інтегрованих цифрових платформ, що працюють з використанням технологій Big Data, Business Intelligence, штучного інтелекту та хмарних обчислень. На думку Пітера Друкера, ефективність управління ресурсами є ключовою характеристикою успішної організації, а цифровізація лише змінює механізми, але не змінює сутності управління як системи прийняття рішень [1].

Діджиталізація стала ключовим вектором розвитку як на макро-, так і на мікрорівні економіки. На думку М. Портера, цифрова трансформація є інструментом зміни конкурентних переваг та структурної модернізації підприємств [2]. Згідно з підходом Кастельса, цифрова економіка формує новий тип соціально-економічних відносин, який базується на знаннях і потоках інформації [3]. Для України питання цифрової трансформації набуває особливої актуальності у зв'язку з потребою забезпечення економічної стійкості в умовах війни та відновлення промислового потенціалу країни.

Стратегічний розвиток підприємств передбачає раціональне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами. В умовах нестабільності традиційні моделі ресурсного менеджменту часто виявляються неефективними через низьку швидкість реакції та недостатню прозорість управлінських процесів. Діджиталізація відкриває можливості для оптимізації ресурсних потоків, впровадження систем планування (MRP, ERP, SCM), підвищення якості управлінських рішень шляхом використання Business Intelligence (BI) та прогнозної аналітики.

Особливо важливими для сучасних підприємств є концепції: ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View), концепція бережливого виробництва (Lean), теорія обмежень Голдратта (TOC), управління в режимі реального часу на основі цифрових даних, концепція гнучкого менеджменту (Agile Management), концепція стійкості (Resilience Management).

Умови нестабільності формують нові вимоги до управління ресурсами підприємства:

- забезпечення адаптивності ресурсної системи;
- прогнозування ризиків у ресурсному забезпеченні;
- гнучкість у зміні постачальників і логістичних маршрутів;
- цифрова інтеграція всіх підсистем управління;
- прозорість ресурсних потоків та підзвітність.

Управління ресурсами в умовах цифровізації передбачає використання новітніх технологій, серед яких: ERP II та ERP III системи – забезпечують комплексне управління всіма ресурсами підприємства та підтримують аналітику в реальному часі; Cloud Computing – забезпечує мобільність і доступність інформації для прийняття рішень; Big Data та Data Mining – дозволяють аналізувати великі масиви даних для оптимізації ресурсів; AI та Machine Learning – забезпечують автоматизацію прогнозування потреб у ресурсах; Digital Twins (цифрові двійники) – дають можливість моделювати сценарії управління ресурсами; Blockchain – підвищує надійність та безпеку ланцюгів постачання.

Водночас цифровізація ресурсного управління супроводжується низкою ризиків: кіберзагрози, технологічна залежність, висока вартість цифрової інфраструктури, дефіцит цифрових компетенцій персоналу. Це вимагає формування стратегічного механізму управління ресурсами, який включає: цифрове планування, управління ризиками, контроль ефективності, адаптивність та гнучкість ресурсної політики підприємства.

Література

1. Друкер П. Ф. Менеджмент в сучасному світі. – К.: KNEU, 2019. – 350 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: методика і стратегії аналізу галузей і конкурентів. – К.: Основи, 2019. – 590 с.
3. "Information Age: Economy, Society and Culture" Vol. I-III. Oxford: Blackwell Publishers, 1996-1998.

*Черняєва А. О., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Орел Ю. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Діджиталізація стала глобальним трендом, що докорінно змінила принципи функціонування сучасних підприємств. У маркетинговій діяльності цифрова трансформація забезпечує можливість точного аналізу поведінки споживачів, автоматизації бізнес-процесів та інтеграції нових каналів комунікації [3]. В умовах постійного технологічного розвитку ключовим завданням для підприємств стає визначення ефективних стратегічних напрямів, які дозволять поєднати традиційні маркетингові концепції з інноваційними інструментами цифрової економіки [4].

Одним із найважливіших напрямів розвитку маркетингової діяльності є впровадження цифрової аналітики, що дозволяє збирати, обробляти та інтерпретувати великі обсяги даних [1]. Це забезпечує підприємствам можливість розробки персоналізованих стратегій просування, підвищення точності таргетингу та формування ефективних комунікацій із цільовою аудиторією. Використання Big Data, SEO-оптимізації, таргетованої реклами та e-mail маркетингу сприяє збільшенню рівня конверсій і довіри споживачів [2].

Іншим стратегічним напрямом є розвиток контент-маркетингу, який формує емоційний зв'язок між брендом і споживачем [3]. В умовах інформаційного перевантаження важливо створювати цінний контент, орієнтований на задоволення конкретних потреб цільової аудиторії. Паралельно з цим активно розвивається відео- та інфлюенсер-маркетинг, що підсилює залученість клієнтів і створює ефект автентичності бренду [2].

Особливої уваги потребує автоматизація маркетингових процесів за допомогою систем штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) [1]. Ці технології дають змогу не лише передбачати зміни ринкових трендів, а й формувати оптимальні пропозиції для кожного клієнта в режимі реального часу. Також зростає роль соціальних медіа як інструменту аналітики, управління репутацією та побудови лояльності. Цифрові стратегії забезпечують підприємствам змогу швидко масштабувати свою присутність на ринку, розширювати клієнтську базу та створювати нові бізнес-моделі [4].

Отже, стратегічний розвиток маркетингової діяльності в умовах діджиталізації передбачає формування комплексної цифрової екосистеми підприємства, у якій взаємодіють аналітика, автоматизація та інноваційні комунікаційні інструменти. Такий підхід забезпечує зростання ефективності управління, покращення клієнтського досвіду та створення сталих конкурентних переваг [3]. У результаті формується цілісна система маркетингу, здатна адаптуватися до динамічних змін ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства у глобальному цифровому середовищі.

Література

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson Education, 2022.
2. Ковальчук Л. Цифрові інструменти маркетингових стратегій підприємств. – Економіка і суспільство, 2023. – №45.
3. Ryan D. Understanding Digital Marketing. Kogan Page, 2021.
4. Федоренко В. Інноваційні тенденції розвитку маркетингу в Україні. – Вісник економіки, 2024. – №12.

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Балог Ю. А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова економіка формує принципово нові умови функціонування підприємств, у яких ключовим ресурсом стають дані, інформаційні потоки та технології штучного інтелекту. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, що раніше базувалися на адміністративному контролі та стандартизованих процедурах. У сучасних реаліях такі методи поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належної швидкості реагування на зміни ринку, гнучкості кадрової політики та персоналізованої взаємодії з працівниками.

Натомість у центр управлінських процесів висуваються цифрові інструменти: автоматизовані HRM-системи, хмарні сервіси, мобільні платформи комунікації та аналітичні панелі, що дозволяють здійснювати управління персоналом на основі даних (data-driven management). Такі технології забезпечують оперативний обмін інформацією, підвищують точність управлінських рішень, оптимізують процеси підбору, адаптації, навчання та мотивації працівників [1].

Загальну структуру цифрової системи управління персоналом підприємства подано на рис. 1, де відображено взаємозв'язки між основними елементами сучасної моделі HR-менеджменту.

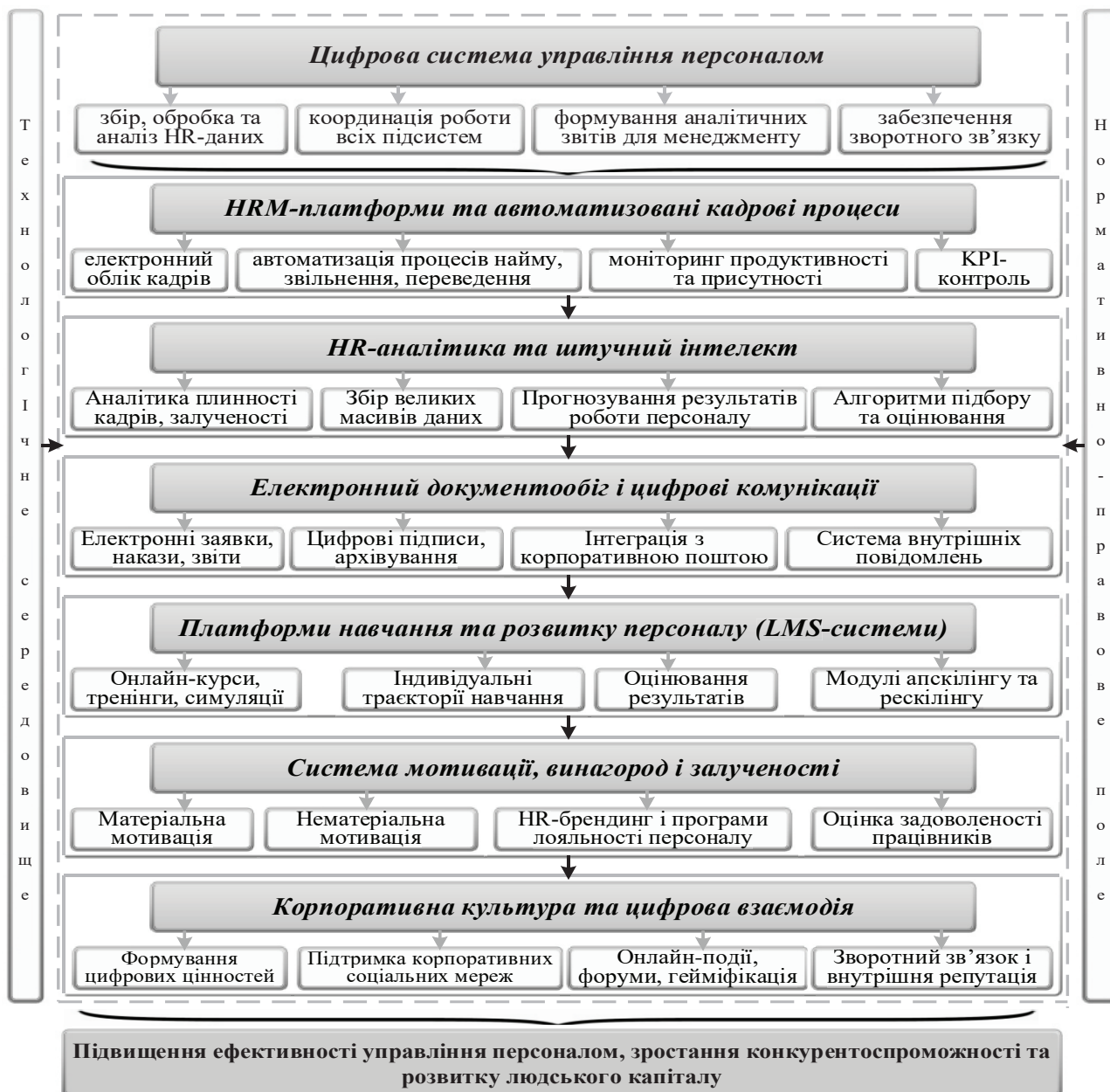


Рис. 1. Структурна модель системи управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки

На рис. 1 наведено взаємозв'язок між ключовими компонентами цифрової системи управління персоналом. Центральне місце посідає HRM-платформа, яка інтегрує інформаційні потоки про працівників, їхню ефективність, компетенції та розвиток. У системі поєднано інструменти аналітики даних, автоматизації кадрових процесів, електронного документообігу, навчання й мотивації персоналу. Така структура забезпечує системність, прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі.

Використання сучасних цифрових інструментів у системі управління персоналом стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. HR-аналітика забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу великих масивів даних, дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у кадровій політиці та формувати персоналізовані стратегії розвитку співробітників. Крім того, системи електронного документообігу оптимізують внутрішні комунікації, прискорюють процеси погодження рішень і зменшують адміністративні витрати [2].

В умовах цифрової економіки змінюється й сама роль менеджера з персоналу. Якщо раніше його основними завданнями були адміністративний облік і контроль, то сьогодні він виступає агентом цифрових змін, здатним інтегрувати нові технології у всі процеси управління людськими ресурсами. Менеджер з персоналу стає стратегічним партнером керівництва, який володіє навичками аналітичного мислення, управління даними та цифрових комунікацій.

Його діяльність спрямована не лише на організацію кадрових процесів, а й на формування цифрової культури підприємства, розвиток гнучкості, інноваційності та командної взаємодії. Ефективний HR-менеджер у цифровому середовищі повинен уміти працювати з платформами штучного інтелекту, інструментами автоматизації HRM-процесів і засобами аналітики персональних даних, забезпечуючи дотримання етичних стандартів і захист інформації.

Таким чином, управління персоналом у цифровій економіці виступає не лише функціональною підсистемою підприємства, а й стратегічним фактором його розвитку. Цифрова компетентність менеджерів, використання інноваційних HR-технологій і орієнтація на розвиток людського капіталу формують основу конкурентоспроможності та стійкості підприємства на сучасному ринку.

Література

1. Чобіток В. І., Гавриш О. А. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 281–287. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
2. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318.

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Гнатченко Є. Б.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВІДХИЛЕННЯМИ НА ОСНОВІ ДАНИХ ERP-СИСТЕМ

Сучасні умови функціонування виробничих підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Критичним фактором забезпечення економічної стійкості стає здатність системи управління оперативно реагувати на збурення, що виникають у процесі виробництва. Традиційні підходи до управлінського обліку, які здебільшого базуються на ретроспективному аналізі даних «план-факт», демонструють недостатню ефективність. Головною проблемою є значний часовий лаг між моментом виникнення відхилення та прийняттям рішення, що призводить до незворотних економічних втрат. Тому актуальним є завдання розробки інструментарію, який дозволить трансформувати дані вже впроваджених корпоративних інформаційних систем (ERP) з засобу фіксації історичних фактів (так званого «посмертного обліку») у засіб проактивного управління.

Аналіз наукових джерел показує, що управління витратами є одним з головних завдань менеджерів, і ключовою вимогою до системи обліку є виявлення того, як саме сформувалася собівартість. Дослідження підтверджують необхідність автоматизації обліково-аналітичної бази для раціоналізації обліку та забезпечення оперативності облікових операцій. ERP-системи забезпечують єдину інформаційну базу для всіх відділів. Однак практика виявила недостатню гнучкість наявних інструментів, які були налаштовані під сталі фактори. Це призвело до фрагментації інформаційної інфраструктури та відсутності механізмів оперативної інтеграції нових ризикових факторів у процеси

планування. Для вирішення цієї проблеми необхідна трансформація підходів до побудови ефективної системи управління в напрямі інноваційно-адаптивних моделей [1-5].

З позиції системного аналізу, будь-яка невідповідність фактичного перебігу процесу технологічній моделі є джерелом ентропії. На практиці основними джерелами таких відхилень, що впливають на собівартість, виступають три групи факторів:

матеріальні відхилення (виникають через дефіцит планової сировини, що змушує використовувати матеріали-замінники з вищою вартістю або іншими характеристиками, що збільшує норму витрат, а однією з проблем управління матеріальними запасами є точний розрахунок норм витрат);

технологічні відхилення (спричинені аварійними зупинками або зниженням продуктивності ліній, що призводить до перенаправлення матеріальних потоків на альтернативні, менш продуктивні маршрути, звернення до підрядників, або збільшення частки ручної праці, що підвищує енергоємність та трудомісткість);

трудові відхилення (пов'язані із залученням працівників вищої кваліфікації на прості операції або необхідністю оплати понаднормових годин).

Запропонований інструментарій передбачає зміну парадигми: перехід до оперативного моніторингу відхилень у реальному часі. Це реалізується шляхом впровадження алгоритмів автоматизованого зіставлення даних поточних виробничих транзакцій («Виробниче замовлення») з еталонними даними норм витрат матеріалів та необхідних виробничих операцій безпосередньо в момент реєстрації транзакції в ERP-системі, що дозволяє оперативно відслідковувати причинно-наслідкові зв'язки формування витрат.

Ключовим елементом, що перетворює звичайний облік на адаптивний механізм, є вартісна оцінка наслідків відхилення в динаміці, де система повинна автоматично розраховувати прогнозну втрату маржинальності замовлення в момент виникнення інциденту. Це дозволяє реалізувати механізм економічно обґрунтованої пріоритезації управлінських дій. Пріоритет ремонту обладнання приймається не в порядку хронологічної черговості, а на основі розрахунку

альтернативної вартості простою. Аналогічний підхід застосовується до управління матеріалами: система дозволяє порівнювати вартість простою лінії через відсутність планового матеріалу, або використання наявної альтернативи з вартістю термінової закупівлі оптимальної сировини у альтернативного постачальника за вищою ціною. У багатьох випадках перевитрата бюджету закупівель є економічно доцільнішою, ніж використання альтернативного технологічного процесу або зрив термінів контракту.

Таким чином, інтеграція запропонованого інструментарію в контур управління дозволяє мінімізувати критичний часовий лаг у контурі зворотного зв'язку. Це забезпечує зниження непродуктивних витрат та дає можливість впливати на формування собівартості продукції безпосередньо в процесі її створення, а не лише констатувати фінансовий результат постфактум. Завдяки цьому функція менеджера трансформується з «обліковця збитків» на «архітектора ефективності», здатного приймати рішення, які підвищують гнучкість та конкурентоспроможність підприємства.

Література

1. Щелкунов В. І. Імплементация процесного управления бизнесом в условиях глобализации / В. І. Щелкунов, А. М. Бортник // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2012. - Вип. 27(1). - С. 174-180. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(1)_23).
2. Максимов О. С. Адаптивність бізнес-процесів як основа ефективності процесного підходу до управління бізнесом / О. С. Максимов // 70-а звітна наукова конференція професорсько - викладацького складу наукових працівників, ОГУ імені І.І. Мечникова, 27 листопада 2015 р. - Одеса, 2015.
3. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35-37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197.
4. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of Budget Allocation Models in the Management of Investment Processes in the Context of the Digital Economy Development. Cuestiones Políticas. 2021. Vol.39, №71 DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.
5. Пеняк, Ю. С., & Сергієнко, О. А. (2023). Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-09-03>

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Коротецька Л. М.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

У сучасних умовах децентралізації влади та трансформації системи публічного управління стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення ефективного розвитку територіальних громад. Від того, наскільки чітко громада визначить власні пріоритети, цілі та ресурси, залежить її спроможність до саморозвитку, конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Потреба у стратегічному підході зумовлена тим, що громади діють у складному середовищі, де поєднуються соціальні, економічні, політичні та екологічні чинники [1]. Саме стратегічне планування дозволяє узгодити інтереси органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, забезпечуючи збалансований розвиток території на довгострокову перспективу.

Стратегічне планування – це процес визначення місії, бачення, цілей і шляхів розвитку громади на основі аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів [2]. Його головна мета полягає у формуванні довгострокової моделі управління, яка забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує якість життя населення.

На рівні територіальної громади стратегічне планування виконує такі функції:

- аналітичну, що забезпечує оцінку соціально-економічного стану території;

- координаційну, яка узгоджує дії органів влади, підприємств і громадських об'єднань;
- прогностичну, що дозволяє передбачити можливі зміни у зовнішньому середовищі;
- мотиваційну, орієнтуючи громаду на досягнення спільних цілей.

Таким чином, стратегічне планування виступає не лише управлінським інструментом, а й соціальним механізмом, що сприяє консолідації зусиль усіх учасників місцевого розвитку. Ефективність стратегії залежить від її реалістичності, прозорості процесу ухвалення рішень, участі громадян та здатності органів місцевого самоврядування забезпечити контроль за її виконанням.

Стратегічне планування виконує роль інтеграційного елемента системи управління громадою. Воно дозволяє узгоджувати короткострокові управлінські рішення з довгостроковими цілями розвитку, формує основу для прийняття рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів, інвестиційних проєктів, просторового розвитку. Цей процес створює єдину координаційну платформу для взаємодії органів місцевої влади, бізнесу та громадянського суспільства. Завдяки цьому стратегічні документи стають не формальними програмами, а реальними дорожніми картами розвитку громади.

Завдяки стратегічному підходу громада отримує інструмент для прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям, підвищення ефективності управління публічними фінансами, раціонального використання земельних і природних ресурсів. Крім того, стратегічне планування сприяє розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадськістю. Воно забезпечує формування спільного бачення майбутнього, підвищує рівень довіри населення до місцевої влади та активізує громадську участь у прийнятті управлінських рішень.

У процесі реалізації стратегічних планів громади стикаються з низкою труднощів: нестачею фінансових ресурсів, кадровим дефіцитом, низькою якістю аналітичної бази, обмеженістю статистичних даних, а також недостатнім рівнем комунікації між органами влади й громадськістю.

Для підвищення результативності стратегічного управління необхідно:

- удосконалювати систему моніторингу та оцінювання реалізації стратегій;
- розширювати цифрові інструменти управління та електронної демократії;
- забезпечувати професійний розвиток управлінців і залучати експертів до розроблення стратегій;
- інтегрувати стратегії громад у регіональні та національні програми розвитку.

Стратегічне планування є фундаментальною складовою сучасного управління територіальною громадою. Воно забезпечує цілісність управлінських рішень, орієнтацію на результат, ефективне використання ресурсів і формування довгострокових пріоритетів розвитку [3]. За допомогою стратегічного підходу громади здатні не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати власні конкурентні переваги, стимулювати інвестиційну активність, підвищувати якість життя населення.

У перспективі подальшого розвитку місцевого самоврядування стратегічне планування має стати не одноразовим документом, а постійним циклом управлінських дій, який ґрунтується на принципах прозорості, участі громадян і науково обґрунтованого прогнозування. Саме такий підхід забезпечить сталість розвитку територіальних громад та їхню спроможність до самореалізації в умовах сучасних викликів.

Література

1. Пастух, К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління, 1(1(7)), 195–215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
2. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
3. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1)), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Лижнік Д. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток цифрової економіки характеризується стрімким поширенням технологій четвертої промислової революції, які докорінно змінюють принципи організації бізнесу. Використання технологій обробки великих даних, машинного навчання та цифрового моделювання дозволяє підприємствам створювати інноваційні продукти, оптимізувати операційні процеси та забезпечувати високоточну аналітику для ухвалення стратегічних рішень. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємства формувати інноваційну стратегію, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і гнучкість у швидкозмінному середовищі.

Цифровізація ринкових відносин зумовлює перехід підприємств від традиційних моделей господарювання до інтегрованих цифрових платформ, які поєднують учасників ринку на основі мережевих ефектів та автоматизованих сервісів. Водночас зростає потреба у формуванні цифрової відповідальності, як у частині використання алгоритмів штучного інтелекту, так і в аспектах кібербезпеки та захисту приватних даних клієнтів. Підприємства, які ігнорують ці елементи, знижують свою ринкову стійкість та інноваційний потенціал.

Одним із сучасних підходів до розроблення інноваційних стратегій є модель Ambidextrous Organization, що передбачає інтеграцію двох напрямів діяльності: експлуатації наявних ресурсів та експериментальної розробки нових технологічних рішень. Такий баланс дає змогу підприємству швидко

адаптуватися до ринкових змін і водночас зберігати ефективність основних процесів.

Модель Blue Ocean Strategy орієнтує підприємство на пошук неконкурентних ринкових просторів, що особливо актуально в умовах цифровізації, коли нові технології відкривають можливості для створення унікальних цифрових продуктів і сервісів. Підприємства можуть формувати нові ринки завдяки впровадженню AI-сервісів, VR/AR-рішень, цифрових двійників та інноваційних платформ співпраці.

Ще один підхід - модель Digital Lean Strategy, яка поєднує принципи ощадливого виробництва з цифровими технологіями. Її застосування забезпечує скорочення витрат, зменшення кількості помилок, оптимізацію логістики та підвищення точності прогнозування попиту за допомогою аналітичних алгоритмів.

Для узагальнення ключових характеристик зазначених моделей наведено порівняльну табл. 1, що демонструє їх стратегічні можливості та переваги для підприємств, які здійснюють цифрову трансформацію.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних моделей формування інноваційних стратегій

Модель	Основна ідея	Що забезпечує підприємству
Ambidextrous Organization	Поєднання експлуатації існуючих рішень і створення нових цифрових продуктів	Збалансований розвиток та підвищення адаптивності
Blue Ocean Strategy	Формування нових ринкових просторів без конкуренції	Доступ до нових сегментів і формування унікальної цінності
Digital Lean Strategy	Інтеграція цифрових технологій у систему ощадливого виробництва	Зниження витрат, оптимізація процесів і точні прогнози

Формування інноваційної стратегії підприємства починається з оцінки цифрової зрілості. Сучасні методики, такі як Digital Maturity Model (DMM) або

Capability Maturity Model Integration (CMMI), дозволяють визначити рівень автоматизації процесів, ступінь використання цифрових даних та інноваційну активність підприємств. Наступним етапом є картографування цифрових технологій, що дає змогу виявити перспективні напрями для інвестицій, провести ранжування проєктів за рівнем стратегічності та очікуваним ефектом.

Організаційне забезпечення цифрової трансформації передбачає створення внутрішніх інноваційних хабів, впровадження корпоративного інкубатора стартапів або залучення зовнішніх партнерів через відкриті інновації. Така структура сприяє розвитку експериментальних проєктів, створенню цифрових прототипів і пришвидженню процесу впровадження нових технологій.

Прикладами успішних українських підприємств, що розробляють інноваційні стратегії, є компанія DTEK, яка впроваджує цифрові платформи для керування енергосистемами та прогнозування навантаження; Rozetka, що використовує машинне навчання для персоналізації клієнтських рекомендацій та оптимізації логістики; Kasta, яка впровадила інтелектуальну систему управління складом та AI-моделі прогнозування попиту. На міжнародному рівні компанії Siemens і Tesla демонструють високий рівень цифрової інтеграції через використання цифрових двійників, автономних систем і аналітики реального часу.

Література:

1. Гармидер Л. Цифрова трансформація бізнес-процесів у контексті інноваційного розвитку підприємств. Електронна економіка. 2024. № 2 (45). С. 112–121. DOI: 10.32782/ee-2024-45-12.
2. Ковтун О. Інноваційні моделі стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. № 1. С. 77–84. DOI: 10.31891/meu-2025-1-77.
3. OECD. Digital Industrial Strategies for the Future. Paris: OECD Publishing, 2023. 214 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/disf-2023>.
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, 2016. 326 p.
5. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
6. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business and the World. New York: Portfolio Penguin, 2018. 368 p.
7. Єрмолаєва О. М. Стратегічні підходи до інноваційного розвитку підприємств у цифровій економіці. Економічний простір. 2023. № 189. С. 45–53.

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна м. Харків
Мандриченко А. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна м. Харків*

АКТУАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

У сучасному світі цифрові технології стають одним із ключових чинників економічного розвитку, підвищення ефективності підприємницької діяльності та формування конкурентних переваг. Глобальні процеси цифровізації охопили всі сфери суспільного життя, змінюючи традиційні підходи до управління, виробництва, маркетингу та комунікацій. Українські науковці та практики розглядають цифрову трансформацію як стратегічний напрям розвитку національної економіки, що забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток інновацій і зміцнення позицій бізнесу на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Цифровізація підприємницької діяльності передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси, починаючи від планування і виробництва до збуту та взаємодії з клієнтами. Як зазначається у працях науковців, цифрові технології виступають каталізатором інноваційного розвитку, оскільки створюють сприятливе середовище для появи нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Саме цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше управляти ресурсами та мінімізувати витрати [1-4].

Одним із найважливіших наслідків цифрової трансформації є підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок використання технологій автоматизації, аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів і цифрових платформ забезпечує суттєву економію часу та фінансових ресурсів,

покращує якість управлінських рішень і дозволяє швидше реагувати на коливання попиту. Підприємства, що успішно інтегрували цифрові інструменти у свою діяльність, демонструють вищі темпи зростання, ефективніше залучають клієнтів і утримують конкурентні позиції навіть в умовах економічної нестабільності.

Цифрові технології створюють нові можливості для розвитку бізнесу. Вони відкривають доступ до глобальних ринків, дозволяють масштабувати бізнес без суттєвих капітальних витрат і формують нову якість взаємодії з клієнтами. Онлайн-платформи, мобільні застосунки, соціальні мережі, системи електронної комерції стали невід’ємними складовими сучасного бізнес-середовища. За допомогою цифрових каналів комунікації підприємства мають змогу персоналізувати свої пропозиції, здійснювати аналітику поведінки споживачів, прогнозувати тенденції попиту та ефективніше управляти маркетинговими кампаніями.

Водночас цифровізація виступає потужним стимулом інноваційної активності, через цифрові рішення відбувається перехід до нових організаційних форм. Інноваційна спрямованість бізнесу посилюється завдяки широким можливостям збору, аналізу та використання даних, що дозволяє формувати більш точні стратегії розвитку, швидше впроваджувати нововведення і скорочувати цикл створення продукту.

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є переосмислення ролі людського капіталу. Підприємства дедалі більше усвідомлюють, що ефективне використання технологій можливе лише за умови розвитку цифрових компетенцій персоналу, тому що цифровізація бізнесу повинна супроводжуватись формуванням цифрової культури, навчанням працівників роботі з новими інструментами, розвитком аналітичного та креативного мислення. Таким чином, технологічні інновації нерозривно пов’язані з розвитком людського потенціалу.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у підвищенні рівня прозорості та довіри між суб’єктами господарювання, за рахунок використання

електронного документообігу та систем кіберзахисту забезпечує безпечність транзакцій, захист персональних даних і зменшує ризики шахрайства. Це особливо актуально для українського бізнесу, який активно інтегрується у світову економіку та прагне відповідати міжнародним стандартам ведення діяльності.

Для подолання цих бар'єрів необхідна системна державна підтримка, інвестиції у розвиток цифрової освіти, створення сприятливого інноваційного середовища та стимулювання цифрового підприємництва. Держава має відігравати роль координатора і партнера бізнесу в процесі цифрової трансформації, забезпечуючи умови для інтеграції цифрових технологій у всі сектори економіки.

Отже, що цифрові технології є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вони формують основу для інноваційного розвитку, підвищують ефективність бізнес-процесів і сприяють створенню нових ринкових можливостей. Для українських підприємств цифровізація є не лише вимогою часу, а й стратегічним пріоритетом розвитку, від якого залежить їхнє місце у глобальній економіці. Тому завдання науковців, управлінців і держави полягає у забезпеченні комплексного підходу до цифрової трансформації, що охоплює технологічні, кадрові, організаційні та освітні аспекти.

Література

1. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2021, № 1. С. 37.
2. Рудаченко О. А., Коненко В. В., Тараруєв Ю. О. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 2024, № 3. С. 33
3. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки.
4. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.

Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна м. Харків
Махінова А. С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЦИФРОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Трансформація управлінських компетенцій у цифровому бізнес-середовищі визначається багатofакторним впливом цифровізації економіки, посиленням глобальної конкуренції та інтенсивним розвитком технологічних інновацій. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де швидкість оновлення знань є критично високою, а традиційні управлінські моделі втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі менеджера, який має не просто виконувати класичні адміністративні функції, а й виступати стратегічним інтегратором цифрових технологій у бізнес-процеси. Таким чином, трансформація компетенцій стає фундаментальною умовою конкурентоспроможності підприємства.

Однією з центральних компетенцій сучасного менеджера є цифрова грамотність, яка включає володіння цифровими платформами, інструментами аналітики, сервісами автоматизації бізнес-процесів та хмарними технологіями. Важливо, щоб керівник не лише розумів принципи роботи цифрових систем, а й міг критично оцінювати їх потенціал та обмеження. Здатність використовувати цифрові інструменти для ефективного управління ресурсами, оптимізації логістичних операцій, контролю фінансових потоків та підвищення продуктивності персоналу стає ключовою передумовою успішної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

У цифровому середовищі актуалізується концепція «цифрового лідерства», що передбачає орієнтацію на інновації, гнучкість, відкритість до змін та створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників. Менеджер нового покоління повинен володіти навичками міжособистісної комунікації, мотивувати колектив до опанування цифрових інструментів, підтримувати культуру експериментування та сприяти формуванню навчальної організації, здатної швидко реагувати на технологічні зміни.

Пріоритетного значення набуває управління цифровими проєктами, адже цифровізація потребує системного впровадження змін у процеси, структури та моделі взаємодії. Менеджери повинні володіти методиками Agile, Scrum та DevOps, які забезпечують адаптивність, високу швидкість реалізації інновацій і прозорість процесів. Такий підхід дозволяє підприємствам досягати гнучкості, що є критичною у мінливому конкурентному середовищі. Вміння організовувати міждисциплінарні команди, координувати їхню діяльність та мінімізувати ризики є невід’ємними складовими нової моделі управління.

Цифрова трансформація робить надзвичайно актуальною здатність менеджерів працювати з великими масивами даних. Аналітична компетентність стає стратегічним ресурсом підприємства, адже саме дані дозволяють створювати прогностичні моделі, виявляти закономірності ринку, систематизувати клієнтську поведінку та оптимізувати внутрішні процеси. Використання Big Data, машинного навчання та систем бізнес-аналітики дає можливість ухвалювати швидші та обґрунтовані управлінські рішення. Менеджер, який не володіє такими навичками, фактично втрачає здатність ефективно управляти підприємством у високотехнологічному середовищі.

Зростання масштабів цифровізації підсилює важливість компетенцій у сфері кібербезпеки. Керівники мають не тільки розуміти загрози, пов’язані з витоком інформації, кібератаками чи порушеннями роботи інформаційних систем, але й формувати комплексні політики інформаційної безпеки. Це включає оцінку ризиків, впровадження систем контролю доступу, управління цифровими

ідентичностями та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Кіберстійкість стає не лише технологічною, а й управлінською компетенцією.

Перехід до дистанційних і гібридних форм організації праці сформував нові управлінські практики для забезпечення ефективної координації віддалених команд, підтримки та залучення працівників до корпоративних цілей і формування механізмів контролю, які не знижують рівень автономії та мотивації персоналу. У цьому контексті особливо важливими є навички цифрової комунікації, володіння онлайн-платформами для колаборації та здатність створювати емоційно безпечне середовище у віртуальному просторі.

У цифровому бізнес-середовищі суттєво зростає значення інноваційного мислення та творчого підходу до управління, з метою формування культури інновацій, стимулювання та генерування нових ідей, заохочування креативності персоналу та впровадження інструментів Design Thinking. Важливо не лише ініціювати інновації, але й забезпечувати їхнього впровадження через ефективні механізми управління змінами, що передбачає врахування людського фактора, психологічного опору та організаційної гнучкості.

Отже, трансформація управлінських компетенцій у цифровому бізнес-середовищі є стратегічно важливим напрямом еволюції системи менеджменту. Вона охоплює розвиток цифрової грамотності, аналітичних та лідерських здібностей, готовність до інновацій, здатність працювати в умовах невизначеності та високої динаміки ринку. Менеджери нового покоління мають бути агентами змін, здатними інтегрувати технології у бізнес-стратегію, забезпечувати адаптивність підприємства та створювати умови для його довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Топалова С. Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(15) 2024. – 190-200 с.. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15>
2. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pp. 258-266. Режим доступу : <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>

*Чуйко М. М., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Рижов С. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів сучасної митної політики України, що зумовлено необхідністю адаптації митного адміністрування до стандартів Європейського Союзу та підтримки інтеграції України у глобальний торговельний простір. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток електронного документообігу (ЕДО), який забезпечує прискорення, формалізацію та прозорість інформаційних процесів між державою та учасниками зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективний ЕДО є основою для реалізації митних процедур у цифровому форматі, що дозволяє мінімізувати контакт «людина—людина», зменшити корупційні ризики та уникнути дублювання даних. Досвід країн ЄС демонструє, що електронні документи можуть повністю замінити паперові форми, якщо підтримуються уніфіковані стандарти обміну даними, інтегровані системи ризик-менеджменту та автоматизовані механізми контролю. [1].

Аналіз європейської практики свідчить, що успішна цифровізація митниці базується на трьох ключових компонентах:

- єдиній адміністративній декларації (SAD), яка уніфікує структуру даних для всіх типів митних операцій;
- комп'ютеризованій транзитній системі NCTS, що забезпечує повну простежуваність руху товарів у режимі транзиту;
- «єдиному вікні», яке дозволяє бізнесу передавати всі необхідні документи одноразово, а різним службам – отримувати їх у стандартизованому вигляді.

Для України імплементація цих інструментів є важливим етапом адаптації до Митного кодексу Союзу (UCC), який регламентує виключно електронний обмін даними між митними органами. У вітчизняній системі електронного документообігу вже створено базові елементи цифрової інфраструктури – АСМО, АСУР, «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», ЄАІС. Проте їх взаємодія поки що залишається фрагментарною, що уповільнює інформаційні процеси та знижує ефективність контролю [2].

Подальший розвиток системи ЕДО потребує розбудови цілісної цифрової екосистеми митних сервісів, що включає:

- уніфікацію форматів митних документів відповідно до європейських стандартів XML та EDIFACT;
- впровадження наскрізного електронного архіву, який забезпечить централізоване зберігання документів усіх учасників ЗЕД;
- інтеграцію державних платформ з NCTS, що дозволить автоматизувати транзитні процедури та забезпечити взаємне визнання документів з ЄС;
- використання електронної ідентифікації та електронного підпису за стандартами eIDAS, що потрібно для правової сумісності з європейськими країнами.

Важливим напрямом модернізації є впровадження інтелектуальних технологій, зокрема систем аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання та автоматизованих модулів управління ризиками. Їх використання дозволяє підвищити точність профілювання ризикових операцій, забезпечити прогнозування порушень та автоматично виявляти аномалії у митних деклараціях [3].

Окремої уваги потребує застосування Blockchain та IoT, які здатні забезпечити незмінність документів та моніторинг логістичних операцій у реальному часі.

Література

1. Ішук Ю. А., Шемчук А. В. Упровадження електронної системи митного оформлення в Україні: переваги та недоліки. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 18–25.
2. Борса В., Теребейчук Ю. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 355–367.
3. Погріщук Г., Головай Н. (2024). Інноваційні технології у митній сфері: виклики та перспективи цифровізації. *Економічні горизонти*. 2024. № (4(29)). С. 79–90.

ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД LEAN CANVAS ДО AI-МОДЕЛЮВАННЯ

Бурхливе поширення цифрових технологій трансформує усталені підходи до ведення бізнесу та формує нову логіку економічного розвитку. У центрі цих змін опиняються цифрові бізнес-моделі, що забезпечують підприємствам оперативність, стійкість і здатність маневрувати в умовах постійних ринкових коливань. Класичні інструменти бізнес-моделювання, зокрема Lean Canvas, поступово еволюціонують: вони інтегруються з платформами штучного інтелекту, системами аналітики великих даних та цифровими рішеннями, які дають змогу значно прискорити перевірку бізнес-гіпотез, підвищити точність прогнозів і підсилити стратегічне управління.

Цифрова бізнес-модель – це стратегія створення цінності, що базується на використанні цифрових технологій та платформ для трансформації або вдосконалення продуктів, послуг чи бізнес-процесів господарюючих суб'єктів. В її основі лежить ідея, що дані, Інтернет і сучасні технології можуть стати ключовими інструментами для підвищення цінності як для клієнтів, так і для самих підприємств. [1].

Цифрові бізнес-моделі базуються на інтеграції хмарних технологій, Big Data, автоматизованих платформ та AI-сервісів, що дає змогу розширювати канали взаємодії зі споживачами, підвищувати продуктивність та створювати персоналізовані ціннісні пропозиції. Моделі на основі штучного інтелекту забезпечують не лише аналітику минулих даних, а й генерацію сценаріїв майбутнього, що є ключовим чинником стійкого розвитку підприємств в умовах ринкової невизначеності.

Бізнес-модель є цифровою, якщо зміни в цифрових технологіях викликають фундаментальні зміни у способах ведення бізнесу та отримання доходів [2]. Така

трансформація вимагає не лише адаптації існуючих інструментів, але й переосмислення підходів до стратегічного аналізу та планування. У цьому контексті особливого значення набуває застосування інтелектуальних систем моделювання, здатних інтегрувати великі обсяги ринкових даних, автоматизувати оцінку ризиків та формувати альтернативні сценарії розвитку.

Саме тому інтеграція AI-моделювання у Lean Canvas трансформує підхід до стратегічного планування: алгоритми машинного навчання дають можливість швидко перевіряти життєздатність бізнес-ідеї, моделювати поведінку споживачів, розраховувати фінансові потоки та оцінювати екологічні чи соціальні наслідки діяльності. Такий симбіоз традиційних інструментів підприємництва та цифрових технологій формує принципово нову архітектуру бізнесу - динамічну, клієнтоорієнтовану та сталу.

Використання технологій Індустрії 4.0 дають змогу відходити і від традиційних правил у матеріальному виробництві. Так, використання 3D друку дає змогу створювати індивідуальні продукти, а не концентруватися на масовому виробництві, де затрати знижуються за рахунок ефекту масштабу, а тому існує необхідність виробляти стандартизований продукт чи набір продуктів [3]. Такі технологічні зрушення фактично руйнують старі підходи до формування цінності та створюють передумови для появи нових моделей організації бізнесу.

Саме на цьому перетині інновацій матеріального виробництва та цифрових інструментів і виникає потреба у переосмисленні стратегії сталого розвитку підприємств. Особливе значення цифрові бізнес-моделі мають у контексті стійкого розвитку. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам оптимізувати ресурсні потоки, знижувати рівень відходів, зменшувати вуглецевий слід та забезпечувати прозорість виробничо-логістичних процесів. Екосистемні моделі, що поєднують партнерства, дані та цифрову інфраструктуру, сприяють формуванню інклюзивного та відповідального бізнес-середовища.

Цифрові бізнес-моделі засновані на використанні даних, штучного інтелекту та інтернету речей, що дозволяє підприємствам створювати нові джерела вартості, такі як персоналізовані послуги, автоматизація та цифрова взаємодія з клієнтами. Успішні бізнес-моделі в цифрову епоху повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до технологічних змін і нових вимог ринку. Це вимагає від підприємств постійного навчання, інновацій та експериментів [4, с. 190]. На тлі таких структурних зрушень цифровізація бізнес-моделювання набуває особливого значення для українських підприємств, які функціонують у складних умовах воєнних та поствоєнних трансформацій. Інтеграція рішень на основі штучного інтелекту дозволяє компаніям швидше реагувати на коливання попиту, виявляти перспективні ринкові ніші та посилювати власну конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У результаті цифрові моделі організації бізнесу поступово перетворюються на ключовий інструмент підвищення ефективності, стійкості та довгострокової економічної життєздатності підприємств.

Цифрові бізнес-моделі стають ключовим інструментом підвищення адаптивності підприємств до ринкових змін та технологічних викликів. Їх активне впровадження забезпечує українським компаніям можливість формувати стійкі конкурентні переваги та посилювати позиції у глобальному економічному середовищі.

Література

1. 11 Steps from idea to implementation: digital business models & process digitalisation. URL: https://pcg.io/insights/digital-business-models-and-process-digitalisation/?utm_source=chatgpt.com
2. Bican, Peter M., Alexander Brem. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? Sustainability. 2020. 12(13): 5239. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239>
3. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск (24), 87-91. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
4. Шостак Л., Бегун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>
5. Liudmyla Shostak, Liubov Lipych, Fedoniuk Anatolii, Iryna Volynets, Ulyanytsky Andrew, Valentyna Morokhova. Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*, doi: 10.2478/eoik-2024-0027. Page 243 – 261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>

ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується посиленням впливу цифрових технологій на всі сфери господарської діяльності. Явище діджиталізації, що виходить за межі простого впровадження інформаційних систем та передбачає фундаментальну трансформацію бізнес-моделей, операційних процесів і взаємодії з клієнтами, стало ключовим чинником конкурентоспроможності. Для українських підприємств, які функціонують в умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби, викликом є необхідність адаптації до цих змін. Відсутність чіткого стратегічного бачення та систематизованого підходу до вибору шляхів діджиталізації може призвести до марнування ресурсів, втрати ринкових позицій та відставання від конкурентів.

У зв'язку з цим, наукове осмислення та структуризація можливих стратегічних орієнтирів набуває першочергового значення. Розробка типології стратегій діджиталізації дозволяє керівництву підприємств проводити комплексну діагностику власного стану, зовнішнього середовища та обирати найбільш адекватний і ефективний шлях цифрової трансформації. Актуальність даного дослідження полягає у необхідності надання українському бізнесу науково-обґрунтованого інструментарію для формування власних стратегій у відповідь на виклики цифрової епохи.

Діджиталізація як стратегічний напрямок передбачає не окремі технологічні оновлення, а переосмислення способу створення цінності для кінцевого споживача. Стратегія діджиталізації – це комплексний план, що визначає цілі, пріоритети та напрямки використання цифрових технологій для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

На основі аналізу сучасних джерел та бізнес-практики пропонується наступна типологія стратегій діджиталізації підприємств, яка ґрунтується на двох ключових осях: **мета трансформації** (оптимізація існуючих процесів vs створення нового бізнесу) та **радикальність змін** (еволюційний vs революційний підхід). У межах цієї системи координат можна виділити чотири основні типи стратегій:

1. Оптимізаційна стратегія, що має за мету підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, зниження витрат, покращення якості та швидкості виконання операцій. Ця стратегія направлена на автоматизацію виробництва, впровадження систем ERP (планування ресурсів підприємства), CRM (управління взаєминами з клієнтами), використання аналітики даних для оптимізації ланцюгів поставок, системи електронного документообігу.

2. Клієнто-орієнтована стратегія, має за мету поглиблення взаємин з клієнтами, створення унікального, персоналізованого та безперервного досвіду обслуговування на всіх точках контакту; має спрямування на розробку мобільних додатків, використання штучного інтелекту для чат-ботів і рекомендаційних систем, впровадження omnichannel-підходу, аналіз поведінки клієнтів у цифрових каналах.

3. Інноваційна стратегія спрямована на фундаментальні зміни логіки створення, доставки та захоплення цінності шляхом переходу до нових, цифрових бізнес-моделей; спрямована на перехід від продажу продуктів до надання послуг, створення платформ та екосистем, які об'єднують різних учасників ринку (наприклад, виробників і споживачів), розвиток спільного споживання (sharing economy).

4. Активна стратегія спрямована на виділення цифрових компетенцій або технологічних рішень в окремий бізнес-напрямок або створення на їх основі нового продукту для ринку; за мету має створення дочірніх tech-компаній, ліцензування власних розроблених програмних рішень, монетизація даних (у рамках діючого законодавства).

Процес вибору стратегії є ітераційним і повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі факторів: цифровий рівень підприємства; конкурентне середовище галузі; очікування та поведінка клієнтів; ресурсні можливості; корпоративна культура. На практиці підприємства як правило поєднують елементи кількох стратегій, формуючи гібридний підхід, адекватний їхнім унікальним умовам.

Таким чином, у сучасних умовах діджиталізація є не вибором, а об'єктивною необхідністю для сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності підприємства. Запропонована типологія стратегій діджиталізації дає змогу систематизувати можливі шляхи цифрової трансформації. Вибір оптимальної стратегії залежить від унікального поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, що характеризують конкретне підприємство. Успішна реалізація будь-якої з цих стратегій вимагає цілісного підходу, що включає не лише інвестиції в технології, але й трансформацію організаційної структури, розвиток персоналу та формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнта.

Література

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**. Harvard Business Review Press. (Переклад та адаптація концепцій).
2. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван І. (2021). **Маркетинг 5.0: Технології для людяності**. Київ: Наш формат.
3. Про Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-roki-i695-050820>.
4. Rogers, D. L. (2020). **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age**. Columbia University Press. (Аналіз та використання основних принцип

ПАНЕЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

*Novik I. O., Candidate of Economy Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and
International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv*

THE ROLE OF COMMERCIAL BANKS IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

In the conditions of the modern economy, commercial banks are one of the key institutions of the financial system, on whose activities the stability of the economic growth of the state largely depends. Banks not only act as intermediaries between depositors and borrowers, but also play an important role in the formation of financial policy, the implementation of national economic strategies, as well as in maintaining economic stability. In conditions of crisis phenomena arising from geopolitical conflicts, economic shocks or natural disasters, the efficiency of banks' activities becomes critically important for ensuring the stability of the national economy.

Banking institutions play a key role in ensuring the stable economic development of the country, as they are the main financial intermediaries that support the functioning of business, enterprises and citizens. To achieve long-term economic stability, it is necessary to constantly increase the efficiency of banks' activities, which involves optimizing internal processes, improving financial indicators, developing innovative approaches to asset management and implementing modern technologies to improve customer service.

During a crisis, banks face a number of problems that can significantly affect their activities and economic stability. One of the main challenges is the increase in risks associated with high volatility in financial markets, an increase in the probability of non-repayment of loans, a decrease in the solvency of enterprises and citizens. In such conditions, banks are forced to adjust their credit policy, introduce risk management mechanisms, improve the financial control system, and focus on maintaining liquidity.

In addition, changes in the legislative and regulatory framework can affect the activities of banking institutions, changing the conditions of their work and creating

new challenges for their sustainability. For example, changes in tax policy, currency regulation, or credit restrictions can significantly change the behavior of clients and borrowers, which requires banks to adapt to new conditions.

Improving banking mechanisms allows not only to increase the final positive results of their activities, but also contributes to the development of new strategies for achieving economic goals. An important aspect is the adaptation of banks to changes taking place in the country and the world. Of particular importance is the ability of banking institutions to respond promptly to crisis phenomena and minimize their negative impact on the economy. Such challenges include both the global COVID-19 pandemic and the war, which caused significant economic shocks and forced the financial sector to seek new ways to stabilize. During crises, the banking system becomes particularly vulnerable to external and internal factors that can change the conditions of its functioning. New laws, government restrictions and financial regulations have a significant impact, which can strengthen or, conversely, complicate the activities of banks. Flexibility and the ability to adapt to these changes are key factors that determine the viability of the banking system and its ability to maintain economic stability in the country.

Since the banking sector plays a key role in the development of the country's economy, it is important to constantly seek ways to increase its efficiency. One of the main areas of increasing the efficiency of banking institutions is to improve the quality of human capital and improve IT technologies and technical support.

Personnel development is critically important for the effective functioning of a bank, because it is the professional competence of employees that determines the level of customer service, the speed of decision-making, and the efficiency of financial flow management. It is important to implement training and advanced training programs that will promote the professional growth of employees and increase the overall efficiency of the bank. The exchange of experience between employees of different banking structures helps to implement best practices and adapt advanced work methods. Staff motivation also plays a significant role, since employees' interest in their own development and the success of the institution directly affects the quality of their work. In addition, an important factor is the self-development of employees,

which allows them to expand their competencies and more effectively adapt to changes in the banking sector.

Another strategic direction that contributes to increasing the efficiency of a banking institution is the improvement of IT technologies and equipment upgrades. The introduction of modern software allows you to automate banking processes, reduce operational risks, and increase the speed of processing financial transactions. Updating technical equipment helps reduce maintenance costs and increases the stability of banking services. Another important aspect is the development of a risk management system, which allows you to more accurately predict possible threats and minimize negative consequences for the financial institution.

A comprehensive approach to improving human capital and technological infrastructure helps to increase the bank's competitiveness, improve the level of customer service and ensure its stability even in conditions of economic instability.

Exchange of experience between banking structures is a promising direction of development, as it contributes to the transfer of knowledge and skills from employees of one institution to another. Such interaction allows to increase the level of professional competence of employees and integrate best practices into the internal processes of the bank. An important component of international cooperation is the sending of employees abroad to obtain new knowledge and familiarize themselves with innovative approaches in the financial sector. This contributes to the adaptation of the banking institution to international standards, expanding opportunities and involving modern methods of work. Considering that Ukrainian banks operate in war conditions, they have already accumulated unique experience of anti-crisis management, which they can share with international partners.

One of the biggest challenges for the modern banking sector was the war, which significantly changed economic conditions and created new risks for the financial system. At the same time, these events demonstrated the ability of banks to adapt to crisis situations, continuing to provide customers with the necessary services and maintaining financial market stability. Improving the risk management system allows banking institutions not only to avoid potential threats, but also to develop strategies that help maintain stability even in extraordinary circumstances.

*Obruch H. V., Doctor of Economics, Assoc. Prof.
Professor of the Department of Economics and Management
of Industrial and Commercial Business
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*
*Puhach A. Yu.,
higher education student
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*
*Kholodna V. S.,
higher education student
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

MANAGING INNOVATIVE CHANGES IN RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL TURBULENCE

Geopolitical conflicts, economic instability caused by both geostrategic contradictions between states and a general deterioration in trade and economic relations and inflationary pressure, technological revolutions, and the widening digital divide between regions further exacerbate the problem of global turbulence, the impact of which is felt by businesses through disruptions in logistics chains, exchange rate instability, rising energy costs, and restricted access to international markets. These challenges are particularly acute in the Ukrainian economy, which is on the front line of military instability and is suffering from multidimensional pressure – destruction of infrastructure, disruption of production chains, loss of human capital, and limited access to external markets.

Ukrainian railway companies are also forced to adapt to the new reality, operating under constant pressure from security threats and rising costs to repair infrastructure destroyed and damaged by shelling, as well as long-standing problems for the country's economy, such as staff shortages, falling workloads, and, consequently, declining profitability, lack of resources for repair and modernization of infrastructure facilities and rolling stock, etc. Overcoming these problems requires not only technical solutions, but also a profound transformation of management approaches, adaptation of strategies and business models with a focus on flexibility, innovation, and resilience to external shocks. The lack of stability in the business environment requires a transition to adaptive management, the introduction of innovative technologies, and the formation of a new organizational culture capable of supporting change in conditions of constant uncertainty.

Analyzing the recent years of operation of JSC Ukrzaliznytsia, it can be noted that certain transformations in the management system aimed at adapting to the conditions of global turbulence have nevertheless taken place. First of all, it is worth noting the joint-stock company's rapid response to military challenges. After the start of the full-scale invasion, the national railway company became a critically important infrastructure for evacuating the population, delivering humanitarian cargo, and supporting the economy. Other operational adaptation measures included the purchase of modern repair equipment (loaders, excavators, truck cranes, drilling rigs), the use of which made it possible to speed up repair work threefold [1].

Based on international experience, a structural reform of the passenger transport sector was initiated, which was actually launched in 2017 with the creation of the Passenger Company. Despite the importance of this step, certain nuances should be noted: at the initial stage of implementation of these changes, a significant proportion of employees were laid off and only a small number continued to work, forming the management apparatus of the newly created branch; passenger car depots were not separated into a separate division; the issue of the distribution of stations and the creation of a Station Company remained unresolved for a long time; the Suburban Passenger Company branch only began operating at the beginning of 2024; some of the planned reforms have not yet been fully implemented [2]. Thus, it should be noted that even in the most difficult conditions, the joint-stock company is implementing reform changes, adapting to global challenges, but there remain a number of unresolved issues that hinder the implementation of an effective management revolution and the activation of innovative changes.

A study of case studies allows us to conclude that there has been a gradual evolution in management principles and approaches: from traditional centralized planning, vertical hierarchy, and long-term strategies, which lose their effectiveness in turbulent conditions, to adaptive management, decentralization of decisions, a project-based approach, and digitalization of the management system. Companies are forced to quickly change strategies, adapting to external challenges, delegate authority to departments, which allows them to respond quickly to local difficulties, manage innovation through flexible teams, short implementation cycles, and continuous testing

of hypotheses, and use analytics, artificial intelligence, and automated systems for decision-making. These principles allow enterprises to be more resilient to change and manage resources effectively.

Based on the above, several areas of transformational change in enterprise management systems can be identified:

- transition from hierarchical to network structures: traditional vertical models are giving way to flexible teams, project offices, and cross-functional groups; decisions are made faster, closer to the “point of action”;

- adaptive strategizing: there is a gradual transition from five-year to scenario planning and risk analytics, i.e., strategic initiatives have a shorter forecasting period and are regularly reviewed;

- implementation of flexible management tools such as Agile, Lean, OKR, which help companies to be flexible, quickly adapt to changes, and achieve strategic goals in an unstable environment;

- Application of digital solutions in management, including traditional advanced ERP systems, CRM, BI platforms, and artificial intelligence for decision-making, process automation, and digital KPIs.

- shifting the focus to emotional intelligence, employee well-being, leadership development, a culture of trust, openness, and psychological safety, indicating a stronger people-centered approach to management;

- transition from traditional management to adaptive, innovative, and proactive management that takes into account the instability and complexity of the modern world, i.e., the application of the principles and tools of so-called “management in a VUCA environment” (VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)). In this context, it is interesting to note the introduction of resilience management, survival strategies, rapid response strategies, etc.

Література

1. Відновлення та трансформація українських залізниць для кращого майбутнього. *Worldbank.org* : веб-сайт. URL:

<https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future>.

2. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні. *Review of transport economics and management*. 2024. № 10 (26). С. 150–162.

*Баркова К. О., доктор філософії з менеджменту, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Козут А. С.,
студентка кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

АДАПТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО У ФОРМАТУВАННІ СТІЙКИХ КОМАНД: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Лідерство у сучасних соціально-економічних умовах відіграє ключову роль у розвитку освітнього середовища, визначаючи здатність студентів працювати в команді, адаптуватися до змін та розв'язувати складні завдання. Формування лідерського потенціалу стає важливим чинником у цифровій економіці, де переважають мережеві форми співпраці та кросфункціональні команди [1]. Лідерство розглядається не лише як особиста риса, а як процес взаємодії, орієнтований на досягнення спільного результату, що забезпечує конкурентоспроможність молоді.

Сучасні концепції лідерства еволюціонували від традиційних моделей впливу до підходів, що базуються на емоційному інтелекті, сервісному й трансформаційному лідерстві. У студентських групах вони сприяють ефективній взаємодії та формуванню організаційних компетентностей. Теорії також підкреслюють значення розподіленого лідерства, коли відповідальність переходить між членами групи залежно від ситуації та завдань [2].

У контексті цифрової трансформації навчання цифрові платформи суттєво змінюють комунікацію та сприяють появі нових моделей лідерства у віртуальних командах. Дистанційна співпраця вимагає цифрової компетентності, самоорганізації та вміння координувати роботу групи, що підсилює роль інтегрованого розвитку лідерських і комунікативних навичок, орієнтованих на міждисциплінарність та сучасні інструменти [3]. Організація групових завдань,

презентацій і процесів прийняття рішень у нестандартних ситуаціях формує адаптивне лідерство, необхідне в умовах невизначеності та швидких змін [4].

Командна робота є не менш важливою, адже у межах проєктного навчання студенти навчаються розподіляти ролі, узгоджувати інтереси, розв'язувати конфлікти та приймати рішення і командна динаміка створює умови для розвитку інтегрованого лідерства, яке базується на спільній відповідальності й орієнтації на загальний результат [5].

Ефективно командна робота буде за наявності у студентів сформованих комунікативних навичок, здатності до емпатії, вміння вести конструктивний діалог і долати психологічні бар'єри. Дослідження сучасних моделей освітнього лідерства показують, що саме соціально-психологічні чинники є визначальними у процесі формування сильного лідера у студентській команді [6]. У цьому контексті доцільно розглянути порівняльну характеристику типів студентського лідерства, що допомагає зрозуміти, які моделі найбільш ефективні у навчальному середовищі (табл.1):

Таблиця 1

Характеристика основних типів студентського лідерства

Тип лідерства	Основні риси	Вплив на команду
Трансформаційне	Нахнення, мотивація, підтримка змін	Підвищує згуртованість, стимулює до розвитку
Ситуативне	Гнучкість, адаптація до умов	Підвищує ефективність у нестандартних ситуаціях
Розподілене	Спільна відповідальність, колективне лідерство	Формує довіру та підсилює командний потенціал
Сервісне	Орієнтація на підтримку інших	Покращує комунікацію і знижує конфліктність

Аналіз показує, що найефективнішими моделями у студентському середовищі є трансформаційне та розподілене лідерство, оскільки вони поєднують особистісний розвиток із командною взаємодією [7]. Чим ширшим є спектр можливостей для командної роботи, тим вищим є рівень сформованих лідерських компетентностей. Особливо важливо залучати студентів до реальних кейсів і міждисциплінарних проєктів, де вони можуть застосовувати набуті вміння на практиці [1].

Таким чином, лідерство у студентських командах є комплексним явищем, що формується через взаємодію особистісних якостей, командної динаміки та умов освітнього середовища. У сучасних соціально-економічних умовах важливо розвивати моделі, що підтримують гнучкість, здатність до комунікації та орієнтацію на результат, адже саме ці компетентності визначають конкурентоспроможність майбутніх фахівців. Студентські команди, у яких сформовано високий рівень лідерського потенціалу, демонструють швидшу адаптацію до змін, ефективніше приймають рішення і здатні діяти у складних цифрових і глобалізованих середовищах [2].

Література

1. Дивинська Ю. А., Зоря П. С., Шафранова К. В. Теорія лідерства : конспект лекцій. 2025. 71 с. URL: https://zh.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/teoriia-liderstva_konspekt-lektsij_zoria-p.s.-shafranova-k.v.-dyvynska-iu.a..pdf (дата звернення 15.11.2025)
2. Економічні студії. Лідерські якості та їх вплив на розвиток організаційних систем. 2024. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10635/Econ_2024_023.pdf (дата звернення 15.11.2025)
3. Журнал соціально-економічних досліджень. Сучасні концепції лідерства в цифровій економіці. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf> (дата звернення 15.11.2025)
4. Інноваційна економіка. Інтеграційні підходи у формуванні управлінських компетентностей. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/viewFile/858/1863> (дата звернення 15.11.2025)
5. Київський університет імені Бориса Грінченка. Освітнє лідерство XXI століття. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf (дата звернення 15.11.2025)
6. Наукові записки ДУІКТ. Лідерство у професійному розвитку студентів. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf (дата звернення 15.11.2025)
7. Освітні практики цифрової доби. Матеріали електронного архіву. URL: <https://share.google/pOWSzRSAFcVrbLzkQ> (дата звернення 15.11.2025)

*Ботін М. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РИЗИКИ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг, де успіх підприємства безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін у споживацьких уподобаннях, технологічних інноваціях і соціально-економічних викликах. У сучасних умовах діджиталізації, глобалізації та воєнного стану питання інноваційного оновлення ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності. Водночас цей процес супроводжується низкою ризиків та об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають можливості ефективного впровадження нових технологій, послуг і управлінських рішень.

Провідним чинником оновлення ресторанної індустрії є зростаючий попит на унікальні послуги, високу якість обслуговування та цифрові рішення, які забезпечують зручність і персоналізований підхід до клієнтів. Використання інновацій – це не лише тенденція, а стратегічна необхідність для збереження конкурентоспроможності. Цифрові технології (онлайн-бронювання, QR-меню, електронні платежі, чат-боти, системи лояльності, роботизоване обслуговування) дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати та поліпшити комунікацію зі споживачами.

Суттєвим фактором також є зміна поколінь споживачів. Сучасне покоління прагнуть швидкості, комфорту та інноваційності, а саме активно користуються мобільними додатками, соціальними мережами й очікують, що ресторани будуть не лише місцем споживання їжі, а й простором досвіду. Це спонукає підприємства розвивати нові формати – тематичні заклади, фудхаби, open kitchen-концепції, delivery-сервіси нового типу тощо.

Крім того, екологічна свідомість споживачів і прагнення до здорового способу життя формують попит на екофрендлі та веганські ресторани, які

використовують локальні продукти, мінімізують відходи та застосовують енергоефективні технології. Такі інновації не лише підвищують репутацію бренду, а й відповідають сучасним трендам корпоративної соціальної відповідальності.

Попри очевидні переваги інновацій, їх впровадження супроводжується низкою ризиків. Одним із найсуттєвіших є фінансовий ризик, адже інновації потребують значних інвестицій у технологічне переоснащення, навчання персоналу, маркетингові дослідження та цифрову інфраструктуру. Для малого ресторанного бізнесу це може стати непосильним навантаженням, особливо в умовах воєнного часу, коли платоспроможність населення знижується, а доступ до фінансування обмежений.

Організаційні ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологіями, та опором змінам усередині колективу. Персонал, який звик до традиційних форм обслуговування, може не сприймати автоматизацію чи цифровізацію як перевагу. У таких випадках критичне значення мають системи внутрішнього навчання, розвиток цифрових компетентностей і ефективне лідерство.

Суттєвий вплив на інноваційні процеси мають і зовнішні фактори: воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит імпортованих інгредієнтів, енергетичні обмеження. Така ситуація змушує підприємства шукати нестандартні шляхи відновлення й адаптації. Усе це підвищує невизначеність та зменшує інвестиційну привабливість галузі [1].

Для підвищення ефективності інноваційного оновлення ресторанного бізнесу доцільно виділити наступні напрями:

1. інформаційно-технологічні інновації – впровадження CRM-систем, онлайн-замовлень, систем лояльності, аналітики продажів і прогнозування попиту;
2. продуктові інновації – створення унікальних меню, використання молекулярної кухні, ф'южн-концепцій, страв для веганів і алергіків;

3. управлінські інновації – оптимізація бізнес-процесів, діджиталізація управління запасами, використання штучного інтелекту в прогнозуванні попиту;

4. екологічні інновації – впровадження енергоощадних технологій, повторного використання ресурсів, мінімізація харчових відходів.

Для зниження ризиків слід застосовувати стратегічне планування інновацій, розробляти сценарії можливих наслідків, проводити тестування пілотних проєктів і забезпечувати моніторинг результатів. Важливо також залучати споживачів до оцінки інновацій – через зворотний зв'язок, опитування, цифрові платформи [2].

Інноваційне оновлення ресторанного бізнесу – це безперервний процес адаптації до нових викликів, що поєднує технологічні, організаційні та маркетингові зміни. Його успіх визначається не лише фінансовими ресурсами, а й гнучкістю управління, цифровими компетентностями персоналу, рівнем відкритості до нових ідей та готовністю до ризику. У період воєнних і соціально-економічних потрясінь інновації стають не просто засобом розвитку, а інструментом виживання та стабілізації бізнесу [1].

Україна має потенціал для інноваційного прориву в ресторанній сфері за умови підтримки держави, розвитку людського капіталу та впровадження передових digital-технологій. Саме інноваційність стане визначальним фактором у формуванні конкурентоспроможної, стійкої та соціально відповідальної ресторанної галузі майбутнього.

Література

1. Дмитришин Б.В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 58-66.
2. Чернова Р.Ю. Інновації в ресторанному господарстві. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 30-31 жовтня 2019 р., Умань: Візаві, 2019. С. 151-152.

*Бурдейна В. М., к. т. н, доц.,
доцент кафедри мехатроніки та електротехніки
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків*

КОНЦЕПЦІЯ «РОЗУМНОГО ВИРОБНИЦТВА» ЯК СУЧАСНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сучасний розвиток економічних систем визначається глибокими технологічними змінами, пов'язаними з цифровою трансформацією, інтеграцією автоматизованих засобів управління та формуванням нових підходів до організації виробничих процесів. У цьому контексті концепція «розумного виробництва» виступає ключовим вектором модернізації промисловості та економіки, забезпечуючи гнучкість, інтегрованість та аналітичну підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління. Розумне виробництво ґрунтується на поєднанні цифрових технологій, кіберфізичних систем, інтернету речей, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем керування, що дозволяє суттєво підвищувати ефективність та адаптивність сучасних економічних систем. Такі зміни безпосередньо впливають на підготовку магістрів технічних спеціальностей, яким необхідно володіти сучасними інструментами цифрового моделювання, аналітики даних, робототехніки й автоматизації для успішної професійної діяльності [1].

Концепція розумного виробництва характеризує перехід від традиційних ієрархічних виробничих структур до гнучких, адаптивних і мережевих систем, що здатні самостійно аналізувати стан виробничих процесів, прогнозувати зміни та коригувати параметри роботи обладнання. Ключовим елементом є інтеграція кіберфізичних систем, які забезпечують постійний обмін даними між технічними об'єктами, операторами та цифровими платформами, створюючи єдиний інформаційний простір для ухвалення оптимальних рішень. Використання датчиків, систем машинного зору, інтелектуальних контролерів і платформ аналітичної обробки даних дає можливість відслідковувати стан обладнання в реальному часі, запобігати критичним відмовам і забезпечувати стабільність

виробництва. Водночас цифрова інтеграція сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на підвищення продуктивності, мінімізацію витрат й ефективне управління ресурсами.

Цифрові двійники відіграють визначальну роль у функціонуванні розумного виробництва, адже дозволяють створювати точні цифрові копії обладнання, технологічних процесів і виробничих систем. Це дає можливість випробовувати різні режими роботи, моделювати технологічні зміни, аналізувати наслідки технічних рішень і здійснювати оптимізацію без втручання в реальне виробництво. На основі великих масивів даних цифрові моделі забезпечують прогнозування технічного стану обладнання, визначення оптимальних часових інтервалів для технічного обслуговування та автоматизацію процесів розподілу навантажень між виробничими ділянками. Такі інструменти створюють умови для ефективної побудови високотехнологічних виробничих систем та сприяють розвитку економічних механізмів, що підтримують інновації [2].

З точки зору підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня здобуття освіти технічних спеціальностей, концепція розумного виробництва має бути інтегрована в освітні програми на рівні базових компетентностей. Майбутні інженери повинні оволодіти цифровим моделюванням, методами створення цифрових двійників, розумінням архітектури кіберфізичних систем та застосуванням алгоритмів штучного інтелекту у виробничих процесах. Здобувачі мають вміти працювати з апаратними та програмними комплексами автоматизації, системами індустріального інтернету речей, сенсорними мережами та промисловими платформами збору й обробки даних. Важливо також формувати навички системного мислення, що дозволяють оцінювати виробничі процеси не лише з технічної, а й з економічної та організаційної точки зору.

У межах магістерських програм доцільно впроваджувати практикоорієнтовані завдання: створення цифрових моделей виробничих ліній, проектування систем предиктивної діагностики, розроблення IoT-платформ

моніторингу технічних параметрів, оптимізація потоків за допомогою машинного навчання та оцінка економічної ефективності інноваційних проєктів. Такий підхід дозволяє здобувачам безпосередньо застосовувати набуті знання та формує готовність до роботи на підприємствах, які впроваджують сучасні цифрові технології. Відповідно, освітній процес має орієнтуватися не лише на теоретичні знання, а й на формування практичних навичок роботи з інструментами розумного виробництва та інженерними інформаційними системами.

Для України впровадження принципів розумного виробництва має стратегічне значення, оскільки відкриває можливості для розвитку високотехнологічних галузей, модернізації промислових кластерів, підвищення енергоефективності та збільшення продуктивності підприємств. Смарт-технології дозволяють формувати гнучкі, конкурентоспроможні виробничі системи, здатні швидко реагувати на зміни ринку та ефективно працювати за умов невизначеності. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови якісної підготовки фахівців нового покоління, компетентних у цифровій інженерії, аналітиці даних, автоматизації та інтелектуальних системах управління. Тому оновлення освітніх програм, орієнтація на практикоорієнтоване навчання та розвиток аналітичних навичок здобувачів другого (магістерського) рівня здобуття освіти стають одним із ключових факторів технологічного зростання економіки та підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

Література

1. Hussain A., Gabrys B., Sperkova L. From a literature review to a conceptual framework of enablers for smart manufacturing control. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2019. Vol. 104. P. 517–533. DOI: 10.1007/s00170-019-03854-4.
2. Oks S. J., Jalowski M., Lechner M., Mirschberger S., Merklein M., Vogel-Heuser B., Möslin K. M. Cyber-Physical Systems in the Context of Industry 4.0: A Review, Categorization and Outlook. *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. P. 1731–1772. DOI: 10.1007/s10796-022-10252-x.

*Бурдейна В. М., к. т. н, доц.,
доцент кафедри мехатроніки та електротехніки
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут» м. Харків*
*Степаненко В. М.,
доцент кафедри мехатроніки та електротехніки
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут» м. Харків*
*Котляр Н. В.
зав. лаб кафедри мехатроніки та електротехніки
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут» м. Харків*

ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ВИРОБНИЦТВІ

Матеріальні потоки є основою функціонування будь-якої виробничої системи, а їх раціональна організація визначає конкурентоздатність підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації економіки. Забезпечення ефективного управління потоковими процесами вимагає використання методів математичного моделювання та оптимізації, що дозволяють формалізувати складні виробничо-логістичні задачі та знаходити найкращі рішення в умовах обмеженості ресурсів і багатокритеріальності.

Одним з провідних інструментів оптимізації матеріальних потоків виступають методи математичного програмування, зокрема лінійне та цілочислове програмування. Задачі цього класу дозволяють формувати оптимальні плани виробництва, транспортування, розподілу ресурсів, мінімізувати витрати або час виконання логістичних операцій. Стандартні моделі лінійного програмування є зручними та універсальними завдяки чіткому математичному опису обмежень та цільових функцій, що відображають реальні виробничі процеси.

Особливе місце займає транспортна задача, яка широко застосовується для моделювання систем постачання та розподілу матеріальних потоків між виробничими підрозділами або складами. Її використання дає змогу не лише мінімізувати транспортні витрати, а й враховувати специфічні особливості технічних підприємств: наявність обмежень на пропускну здатність, нормативи

часу, технологічні вимоги та структуру постачання. Для початкового розв'язку застосовуються класичні методи пошуку опорного плану (метод мінімального елемента, північно-західного кута, метод Вогеля), а для оптимізації – метод потенціалів, який дозволяє значно зменшити сумарні витрати логістичної системи. У більш складних випадках, коли модель має значну кількість змінних або включає нелінійні залежності, ефективними є методи глобального пошуку – послідовного перебору, пасивного пошуку, метод ламаних, а також стохастичні алгоритми. У контексті виробництва такі підходи дозволяють враховувати невизначеність, багатоваріантність умов формування попиту й пропозиції, випадкові коливання параметрів системи.

Для демонстрації практичної цінності оптимізаційних моделей було розглянуто приклад формування оптимального плану постачання сировини для технічного підприємства машинобудування. Модель враховувала обмеження на обсяги поставок, пропускну здатність транспортних ліній, виробничі потреби та витрати на логістичні операції. Результати моделювання показали, що застосування оптимізаційних методів дозволяє скоротити витрати на 12–18 %, зменшити час циклу постачання на 8–10 % та підвищити стійкість виробничого процесу до зовнішніх коливань.

Додаткову ефективність забезпечує використання сучасних програмних комплексів для оптимізаційного моделювання, що дає змогу автоматизувати розрахунки та оперативно оновлювати планові рішення відповідно до змін у виробничому середовищі. Перспективним напрямом є також інтеграція оптимізаційних моделей із системами прогнозної аналітики, що дозволяє не лише реагувати на наявні умови, а й проактивно формувати стратегії розвитку матеріальних потоків.

Література

1. Hillier F. S., Lieberman G. J. Introduction to Operations Research. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 1320 p. ISBN 978-0-07-337629-5
2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation. In: Boersch C., Elschen R. (eds). Das Summa Summarum des Management. Wiesbaden: Gabler, 2007. P. 265–275 DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_22

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток бізнес-процесів, економічних парадигм, сталих підходів до ведення підприємницької діяльності та вимоги, які ставляться в умовах цих змін, вимагають від підприємств нових підходів до усталених вже моделей управління бізнесом. Важливою частиною в цьому є система управління ризиками, які наразі також отримують нових видів та трансформуються в цих нових умовах. Так, зменшують свій вплив та прояв ризики, пов'язані, наприклад, ризик втрати документів в паперовому вигляді чи втрати даних з комп'ютерних джерел. Також знижується вагомість впливу ризику людського фактору через автоматизацію багатьох процесів. Проте, разом з тим, виникають нові, які є відповіддю на зміни сьогодення. Так, з розвитком технологій зростають ризики витоку інформації, захисту даних як власних, так й клієнтів та інші види прояву кіберзагроз. В таких умовах важливим є вчасна ідентифікація даних ризиків та відповідна реакція на них, а також побудова системи ризик-менеджменту, яка б враховувала та знижувала ймовірність або нівелювала настання даних ризиків. Саме тому й актуалізується питання використання нових, інноваційних підходів до формування системи ризик-менеджменту підприємств та його інструментарію.

Інноваційні підходи будуються здебільшого на основі цифрових технологій та платформ, які дають широкий спектр можливостей для управління ризиками на всіх стадіях цього процесу – від ідентифікації до застосування методів управління та подальшого контролю та моніторингу цієї системи.

Бобось О.Л. в своєму науковому дослідженні наводить такі інноваційні інструменти, які можуть бути використані в ризик-менеджменті як блокчейн технології, штучний інтелект, цифрові платформи, соціальні мережі [1]. Згідно його розробок, блокчейн технології дозволяють робити діяльність прозорою, запобігає шахрайству через підтвердження автентичності [1]. Варто відмітити,

що забезпечення кіберзахисту є наразі дуже важливим питанням, яке гостро постає перед підприємствами, так як це не тільки кіберризики, але й репутаційні ризики для підприємства у разі витоку клієнтської інформації.

Штучний інтелект, до якого ще додається машинне навчання, дозволяє обробляти великі масиви даних, аналізувати їх, знаходити закономірності розвитку чи «вузькі місця» роботи підприємства [1, 2]. Це надає можливість більш швидко ідентифікувати загрози та ймовірні ризики, їхні наслідки та проактивно діяти в таких ситуаціях.

Нам також здається, що доцільним буде додати до такого інноваційного підходу чи виокремити додатково як BigData, який передбачає аналіз та обробку даних з різних джерел [2]. Це аналітична діяльність, яка має великі позитивні наслідки для бізнесу. Результати застосування даного інструменту приблизно такі самі, як й попереднього, але вони відрізняються трохи самим програмним забезпеченням, яке використовується.

Завдяки цифровим платформам споживачі, партнери та інші стейкхолдери мають можливість впливати на нашу діяльність шляхом надання фідбеку, попередження про невідповідність якості товарів та послуг тощо. Це стає можливим завдяки використанню мобільних додатків, сайтів компаній та ін. [1]. Це саме стосується й соціальних мереж, завдяки яким може бути донесена інформація безпосередньо компаніям від споживачів, наприклад, а також соціальні мережі стають інструментом формування іміджу компанії, засобом тиску на них, й, відповідно, можливою причиною репутаційного ризику [1].

Завдяки розвитку нових цифрових технологій, з'являються нові інструменти управління ризиками підприємств. Дані інструменти є інноваційними за своїм підходом та повністю відповідають вимогам сьогодення, розширюючи можливості ефективного управління ризиком на всіх етапах цього процесу.

Література

1. Бобось О.Л. Інноваційні стратегії управління ризиками для забезпечення захисту прав споживачів у сучасному публічному секторі України. *Право та державне управління*. 2023. №4. с. 349-354. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.46>
2. Система управління ризиками: як налаштувати ефективну систему для вашого бізнесу. Integrity Vision. URL : <https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykamy-yak-nalashtuvaty/>

*Веркуш Д. М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна м. Харків*

ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОЦЕСІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища, прискорення технологічних змін та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває процес формування поведінкових моделей, що забезпечують ефективне управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності. Інноваційна активність підприємств сьогодні визначається не лише наявністю ресурсів чи технологій, але й особливостями організаційної культури, стилів управління, мотиваційних підходів і моделей поведінки персоналу, що забезпечують здатність до адаптації, творчості та сприйняття новацій. Актуальність дослідження формування поведінкових моделей полягає у тому, що саме поведінкові орієнтири визначають рівень готовності підприємства до впровадження інноваційних рішень, здатності до стратегічної трансформації та досягнення стійких конкурентних переваг.

У науковій літературі проблематика інноваційного розвитку та поведінкових аспектів управління розглядалась у дослідженнях Дж. Шумпетера, П. Друкера, Б. Санто, які акцентували увагу на інноваціях як ключовому факторі економічного зростання. В українському науковому просторі питання управління інноваційною діяльністю та організаційною поведінкою висвітлювали О. Амоша, В. Геець, Л. Федулова, які вказують на необхідність формування адаптивних моделей поведінки в умовах трансформаційної економіки.

Поведінкова складова інноваційного розвитку відповідає за забезпечення швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, спроможність швидко

змінювати внутрішнє середовище під впливом зовнішніх факторів, інтенсивність взаємодії організації з партнерами та контрагентами [3].

Відповідно до визначення Б. Санто, інноваційність підприємства – це «здатність систематично здійснювати пошук, розробку та реалізацію нових ідей у виробничій та управлінській діяльності» [2, с. 47]. Це визначення є базовим для інтерпретації інноваційної поведінки як структурованого явища, що інтегрує когнітивні, культурні та управлінські чинники.

Поведінкові моделі в інноваційних підприємствах формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є: організаційна культура, стиль керівництва, рівень кваліфікації персоналу, система мотивації та відкритість до комунікацій. За даними Євростату, у 2023 році частка підприємств, що впровадили інноваційні продукти або процеси, у країнах ЄС становила в середньому 53%, тоді як в Україні – близько 14%, що свідчить про значний потенціал до розвитку механізмів формування інноваційної поведінки [1]. Низький рівень інноваційної активності українських підприємств часто пов'язують із домінуванням бюрократичних моделей управління, слабкою внутрішньою корпоративною комунікацією та відсутністю стимулів до генерації нових ідей.

Для ефективного формування інноваційно орієнтованих поведінкових моделей доцільно застосовувати системні механізми розвитку людського капіталу, серед яких можна виділити:

- створення сприятливої корпоративної культури, що заохочує ініціативність;
- запровадження програм внутрішнього навчання та наставництва;
- впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання;
- розвиток командних форм роботи та міжфункціональної співпраці;
- використання цифрових комунікаційних платформ для обміну знаннями.

З метою узагальнення особливостей формування поведінкових моделей підприємств доцільно провести їх характеристику за критеріями орієнтації на інноваційність (табл. 1).

Характеристики поведінкових моделей підприємств за рівнем інноваційності

Тип поведінкової моделі	Характеристика управлінських підходів	Очікувані результати
Традиційна (консервативна)	Орієнтація на стабільність і контроль; мінімальні зміни	Низька адаптивність, повільне реагування на зміни
Адаптивна	Гнучке планування; стимулювання навчання; підтримка ініціативи	Підвищення інноваційної активності, розвиток компетентностей
Прогресивно-інноваційна	Активне залучення персоналу до інноваційних проєктів; інноваційний лідерський стиль	Створення конкурентних переваг, динамічне зростання

Практична значущість формування інноваційно орієнтованих поведінкових моделей полягає у підвищенні організаційної гнучкості, зниженні ймовірності кризових станів, прискоренні трансформаційних процесів і забезпеченні стабільного економічного ефекту. Підприємства, що використовують адаптивно-прогресивний тип поведінкової моделі, за статистичними спостереженнями, демонструють на 25–40% вищі показники продуктивності та на 30% більшу ймовірність виходу на нові ринки. Формування таких моделей стає можливим за умови комплексного підходу до управління: поєднання стратегічного бачення керівництва, розвитку компетенцій персоналу, технологічної модернізації та мотиваційних стимулів.

Таким чином, формування поведінкових моделей у процесі управління інноваційністю суб'єктів підприємництва є багатогранним процесом, який потребує інтеграції економічних, психологічних та управлінських інструментів. Результативність цього процесу визначає конкурентоспроможність підприємства в сучасному глобалізованому ринковому середовищі та сприяє довгостроковому стійкому розвитку.

Література

1. Eurostat. *Language selection | European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. Santo B. *Innovacio a gazdasagi fejlesztes eszkoze* (Innovation as a Means of Economic Development), Hungarian, by Muszaki konvykiado, Budapest, 1985. 296 p.
3. Tkachenko A. SYSTEMATIZATION OF APPROACHES TO FORMING A MECHANISM FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON A COMPETENCY APPROACH. *Economic scope*. 2025. No. 197. P. 232–239. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.197.232-239>

*Головін О. А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ефективне управління корпоративними підприємствами в умовах цифрової трансформації, воєнних ризиків та глобальної нестабільності потребує чіткого структурування організаційно-економічних засад. Концептуальна база цих засад сформована завдяки класичним і сучасним дослідженням у сфері менеджменту Г. Файолем [1], М. Фоллетт [2] та Г. Саймоном [3], а також працям, присвяченим організаційно-економічним механізмам управління О. Хринюк і М. Дергалюк [4], С. Бірбіренко [5], І. Перезовою [6] та О. Федірець [7]. Узагальнення цих підходів дозволяє визначити базові критерії класифікації організаційно-економічних засад.

Запропоновані в науковій літературі підходи дозволяють розглядати організаційно-економічні засади як цілісну систему принципів, методів та управлінських орієнтирів, що визначають логіку побудови корпоративного управління. На основі узагальнення цих підходів доцільно структурувати засади за ключовими критеріями: рівнем управління, змістом складових, правовою природою, адаптивністю та функціональним призначенням. Така класифікація створює методичну основу для системного аналізу корпоративного управління, забезпечує узгодженість стратегічних рішень із тактичними та оперативними процесами, а також дозволяє гармонізувати організаційну й економічну складові управління відповідно до сучасних викликів і вимог ринку.

Серед ключових критеріїв класифікації важливе місце займає розмежування організаційно-економічних засад за їхньою адаптивністю до зовнішнього середовища. Фундаментальні засади забезпечують стабільність управління навіть в умовах підвищеної нестабільності, тоді як динамічні орієнтовані на

швидке реагування на зміни ринку, технологічні зрушення та інституційні трансформації. Необхідність гнучких, адаптивних механізмів управління відзначають у своїх дослідженнях С. Бірбіренко та співавт. [5], а також І. Перезовова й колектив авторів [6], підкреслюючи, що саме динамічність дозволяє корпоративним підприємствам підтримувати інноваційну активність і зберігати конкурентоспроможність.

Ще одним важливим критерієм класифікації є поділ організаційно-економічних засад за функціональним призначенням дозволяє виокремити конкретні напрями управлінського впливу - управління активами, персоналом, інноваціями, ризиками та соціальною відповідальністю. Інтеграція цих напрямів у цілісну систему корпоративного управління узгоджується з підходом О. Федірець [7], яка підкреслює, що ефективне управління базується на поєднанні організаційних, економічних та соціальних інструментів. Така деталізація засад забезпечує можливість цілеспрямованого вдосконалення управлінських практик відповідно до потреб підприємства та вимог його зовнішнього середовища та підсилює практичну цінність запропонованої класифікації.

Узагальнення класифікаційних підходів дає змогу сформувати більш цілісне бачення організаційно-економічних засад як внутрішнього фундаменту корпоративної системи управління. Поєднання стабільних елементів, що визначають базову архітектуру управління, з динамічними складовими, орієнтованими на зміну середовища, відповідає логіці сучасних моделей стратегічного розвитку, описаних у працях Файоля [1] та подальших інституційних дослідників [4-6]. Такий підхід створює передумови для формування адаптивної, прозорої та інноваційно спрямованої системи корпоративного управління, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного часу, цифровізації та глобальної конкуренції. Узгоджена класифікація виступає не лише теоретичним інструментом, а й практичною основою для модернізації корпоративних управлінських практик.

Таким чином, класифікація організаційно-економічних засад управління дозволяє впорядкувати управлінські підходи, визначити ключові напрями розвитку корпоративної системи та забезпечити її адаптивність до сучасних викликів. Запропонована логіка класифікації може бути використана як основа для подальших прикладних досліджень і вдосконалення управлінських практик.

Література

1. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949. URL: <https://www.simplilearn.com/principles-of-management-by-henri-fayol-article>.
2. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper, 1941. URL: https://www.researchgate.net/publication/370926789_Dynamic_Administration_The_Collected_Papers_of_Mary_Parker_Follett_Edited_by_Henry_C_Metcalf_and_L_Urwick_Harper_New_York_and_London_1942.
3. Simon H. A. Administrative Behavior. New York: Macmillan, 1947. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_A._Simon.
4. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економіка і держава*. 2020. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.28>.
5. Birbirenko S., Yevtukhova S., Chepeliuk M., Kravchenko T., Melnyk L. Conceptual Fundamentals of Organizational and Economic Mechanism Formation of Economic Sustainability Management of a Telecommunication Enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*, 2021, 10(3). URL: https://ijol.cikd.ca/article_60579.html
6. Perevozova I., Andryushchenko I., Vysotska M., Vasyliiev A., Krivorotenko L. Introduction of Strategic Management Technology into the Existing Organizational and Economic Mechanism of the Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18(SI 1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/Introduction-of-strategic-management-technology-into-the-existing-organizational-and-economic-mechanism-of-the-enterprise-1939-6104-18-SI-1-450.pdf>.
7. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/536/514>

*Губар С. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків*

СТРАТЕГІЧНЕ AGILE-УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища та посилення викликів глобального масштабу інноваційна діяльність є стратегічним пріоритетом для підприємств залізничного транспорту, адже саме інновації спроможні забезпечувати підвищення ефективності, адаптивності та стійкості транспортних систем, адже саме вони дозволяють залізничним компаніям оперативно реагувати на технологічні зміни, зменшувати операційні ризики та формувати нові конкурентні переваги. Отже, наразі інновації стають ключовим фактором модернізації інфраструктури, інтеграції в міжнародні логістичні мережі та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі.

Щодо залізничного транспорту України, то проведений аналіз фінансово-економічної діяльності [1-2] дозволив дійти висновку, що незадовільний техніко-технологічний стан та зростаючий рівень зношеності інфраструктури і рухомого складу вимагають впровадження інноваційних підходів. Це дало б змогу підвищити ефективність використання ресурсів, модернізувати ключові виробничі процеси та забезпечити безпечніші й конкурентоспроможніші перевезення. Крім того дієві інноваційні рішення, сформовані відповідно до особливостей господарювання галузі, також можуть сприяти оптимізації логістичних операцій, підвищенню якості сервісу та інтеграції української залізничної системи в сучасний європейський транспортний простір [3]. Отже, наразі залізничні підприємства відчувають гостру необхідність у формуванні цілісної системи інноваційних рішень, розробленої з урахуванням умов трансформації світової економіки та специфічних особливостей функціонування галузі (зокрема її оригінальність, високий рівень невизначеності, значна потреба в ресурсах, організаційна складність, міжгалузевий характер та здатність створювати синергію). Такий підхід дозволить забезпечити

довгострокову стійкість розвитку, підвищити адаптивність до зовнішніх викликів та створити передумови для переходу до більш ефективної, технологічно оновленої моделі управління.

Основою формування інтегрованої системи інноваційних рішень у сучасних умовах виступає стратегічне agile-управління, оскільки саме воно забезпечує високий рівень адаптивності, гнучкості та ефективності системи інноваційного менеджменту. Ретельний аналіз принципів agile дозволив визначити ключові положення побудови системи інноваційного менеджменту на підприємствах залізничного транспорту, серед яких виділяються: гнучка стратегічна платформа; розгляд інновацій як безперервного процесу, а не разового проєкту; модульна організація проєктної діяльності; активне залучення зацікавлених сторін на всіх етапах; цифровізація управлінських процесів; орієнтація на швидке створення мінімально життєздатного продукту; формування інноваційної корпоративної культури. Отже, впровадження зазначеного підходу сприятиме поетапній реалізації інновацій, активному залученню стейкхолдерів, цифровізації управлінських процесів та формуванню інноваційної корпоративної культури. Крім того, такий підхід забезпечує підвищену ефективність управління ризиками, оптимізацію часових витрат на реалізацію проєктів та прискорення процесу комерціалізації інноваційних рішень, що, у підсумку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

Література

1. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2007-2024 роки). Київ, 2025. 41 с.
2. Транспорт України 2023 : статистичний збірник. *Державна служба статистика України* : веб-сайт. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf.
3. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 131–140.

*Даляк Н. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ
Мацірута М. Г.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції функціонування світової економіки засвідчують суттєве посилення ролі відновлюваної енергетики як стратегічного напрямку забезпечення енергетичної безпеки, сталого розвитку та декарбонізації промисловості. Під впливом технологічних інновацій, цифровізації, інтеграції енергетичних ринків та глобальних кліматичних зобов'язань підприємства енергетичного сектору змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, формуючи енергоефективні та інноваційно-орієнтовані стратегії розвитку. Інноваційно-інтеграційні драйвери, які забезпечують розвиток ринку відновлюваної енергетики, стають ключовими чинниками модернізації економічних систем та трансформації корпоративного управління енергоефективністю [1; 2].

Інноваційний тип економічного зростання, що домінує в умовах постіндустріальної трансформації, визначає необхідність активного впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси, енергетичні системи та інфраструктурні рішення. На підприємствах альтернативної енергетики інновації охоплюють модернізацію технологічних ліній, впровадження систем "розумної" генерації, нові матеріали, системи накопичення енергії, цифрові платформи управління та прогнозування. Ці інновації сприяють підвищенню коефіцієнта корисної дії, зменшенню енергетичних втрат та збільшенню ефективності використання природних ресурсів [3]. У поєднанні з інтеграційними механізмами – такими як енергетичні кластери, партнерські екосистеми, інтегровані платформи та міжгалузева кооперація – вони формують

новий тип інституційної взаємодії та відкривають можливості для довгострокового розвитку ринку.

Глобальні тенденції відновлюваної енергетики підтверджують суттєві структурні зміни. За даними *IRENA*, у 2023 році понад 86% усіх введених у світі генеруючих потужностей припадало саме на відновлювану енергетику [4]. Інвестиції у сектор досягли 570 млрд дол., що на 14% більше, ніж роком раніше. У структурі глобального розвитку домінують сонячна та вітрова енергетика – їх частка у новій генерації становить понад 90%. Це свідчить про формування довгострокового тренду на системне витіснення викопного палива як базового енергоресурсу та стратегічний перехід до низьковуглецевої економіки.

Європейський Союз демонструє найвищі темпи інтеграції відновлюваних джерел енергії у енергосистему. У 2022–2023 рр. частка ВДЕ у структурі генерації електроенергії перевищила 41%, а в окремих країнах (Данія, Іспанія, Нідерланди) – 60–85% [5]. Європейські енергетичні ринки впроваджують цифрові технології балансування, системи Smart Grid, алгоритми оптимізації споживання та прогнозування, що суттєво підвищує ефективність управління попитом та пропозицією. Водночас підприємства використовують інтеграційні моделі, які включають об'єднання ресурсів, створення міжрегіональних енергетичних платформ, синергію між виробниками, операторами системи передачі та споживачами. Це забезпечує не тільки технологічне оновлення, а й підвищення енергоефективності на рівні підприємств та енергетичних систем загалом.

Для України ринок відновлюваної енергетики має стратегічне значення в контексті енергетичної незалежності та післявоєнного відновлення. До повномасштабної війни частка ВДЕ у виробництві електроенергії досягла 13,4%, а інвестиції у сектор перевищили 12 млрд дол. США [6]. Після 2022 року окремі сегменти ринку зазнали втрат, однак зберегли потенціал до розвитку за рахунок децентралізації генерації, приватних домогосподарств та впровадження систем накопичення енергії. Інноваційними драйверами виступають мікрогенерація, автономні системи живлення, енергетичні кооперативи, гібридні сонячно-

аккумуляторні системи та інтеграція ВДЕ у критичну інфраструктуру. Розвиток цих механізмів активізує модернізацію підприємств і стимулює формування нових моделей енергоефективної діяльності.

Цифровізація виступає ключовим інноваційним та інтеграційним драйвером розвитку ринку ВДЕ. Системи Big Data, прогнозна аналітика, хмарні платформи, IoT-рішення, автоматизовані системи моніторингу та SCADA забезпечують збір і аналіз великих обсягів даних про генерацію, втрати та навантаження. Використання цифрових інструментів дає змогу підвищити гнучкість роботи підприємств альтернативної енергетики та оптимізувати процеси виробництва, транспортування й споживання енергії [7]. За даними *Bloomberg New Energy Finance*, цифрові технології дозволяють підприємствам знизити експлуатаційні витрати на 10–25%, а втрати електроенергії – на 15–30% [8].

Важливим інтеграційним механізмом стає формування енергетичних кластерів та промислових партнерств. Кластерні моделі дають змогу підприємствам об'єднувати інвестиційні, технологічні та інтелектуальні ресурси, що прискорює впровадження інновацій і сприяє зниженню транзакційних витрат. Підприємства, що працюють у межах таких структур, демонструють вищу інноваційну активність, доступ до сучасних технологій та вищі показники енергоефективності порівняно з одиночними виробниками [9]. На рівні корпоративного управління інтегровані моделі дозволяють оптимізувати енергобаланси, зменшити витрати на енергоресурси, сформувати стійку систему ризик-менеджменту та забезпечити фінансову стабільність.

Енергоефективна трансформація підприємств альтернативної енергетики залежить від здатності адаптувати управлінські моделі до сучасних інноваційних тенденцій. Основними напрямками трансформації є: модернізація виробничих потужностей, оптимізація операційних процесів, застосування міжнародних стандартів енергоменеджменту (ISO 50001), підвищення автоматизації, зменшення вуглецевого сліду та інтеграція ВДЕ у внутрішні енергетичні системи підприємств. Ефективність трансформації значною мірою визначається якістю управлінських рішень, які приймаються на основі аналітики та прогнозування.

Поведінкові аспекти прийняття рішень у сфері енергоефективності також набувають актуальності. Дослідження поведінкової економіки доводять, що підприємства охочіше впроваджують енергоефективні інновації, якщо інформація подається у вигляді порівняльних показників, економії витрат або прикладів бенчмаркінгу [10]. Енергетичні компанії, що використовують такі методи комунікації, демонструють вищий рівень готовності до трансформації та активнішу модернізацію технологічних процесів.

Узагальнюючи викладене, інноваційно-інтеграційні драйвери відіграють ключову роль у розвитку ринку відновлюваної енергетики та забезпечують формування ефективних моделей енергоефективної трансформації підприємств. Їх комплексний вплив проявляється у модернізації технологічної бази, цифровізації процесів, інтеграції енергетичних систем, розвитку кластерних структур, підвищенні інвестиційної привабливості та формуванні стійких управлінських рішень. У сучасних умовах глобальних викликів та енергетичної нестабільності ці драйвери визначають конкурентоспроможність підприємств та сприяють формуванню нової парадигми енергетичного розвитку, орієнтованої на енергоефективність, інноваційність та стійкість.

Література

1. Schumpeter, J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
2. Porter, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
3. IEA. *Renewables 2023. Analysis and Forecast*. International Energy Agency, 2023.
4. IRENA. *Renewable Capacity Statistics 2023*. International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi, 2023.
5. European Commission. *EU Energy Statistical Pocketbook 2023*. Brussels, 2023.
6. Держенергоефективності України. Звіт про розвиток відновлюваної енергетики. Київ, 2021.
7. Deloitte. *Digitalization of the Energy Sector: Trends and Impacts*. Deloitte Research, 2023.
8. BloombergNEF. *Energy Transition Investment Trends 2023*. Bloomberg, 2023.
9. OECD. *Innovation Clusters in the Green Economy*. Paris: OECD Publishing, 2022.
10. Thaler, R., Sunstein, C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin Books, 2009.

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Морозов І. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах постійних коливань економічного середовища, високої інфляції, нестабільності валютного курсу та змін податкової політики питання ефективного управління рентабельністю набуває особливої актуальності. Рентабельність виступає головним показником результативності діяльності підприємства, адже вона відображає здатність бізнесу генерувати прибуток за наявних ресурсів і зовнішніх обмежень. Економічна нестабільність вимагає від керівництва гнучких управлінських рішень, здатності швидко адаптуватися до нових ринкових умов і використовувати сучасні підходи до фінансового аналізу.

В процесі управління рентабельністю ключового значення набуває комплексний підхід, що охоплює фінансове планування, регулювання витрат, формування доходів та реалізацію інвестиційної стратегії підприємства. В умовах нестабільності традиційні методи оцінювання ефективності діяльності потребують адаптації. Зокрема, зростає значення прогностного аналізу, сценарного планування та використання аналітичних моделей для оцінки ризиків. Однією з ключових проблем є зменшення передбачуваності фінансових результатів. Коливання цін на ресурси, зміна попиту, труднощі з постачанням і невизначеність зовнішніх ринків призводять до коливань прибутковості. Тому підприємства мають приділяти особливу увагу оперативному моніторингу витрат, підвищенню ефективності виробничих процесів і оптимізації структури собівартості. Раціональне управління витратами дозволяє зберегти рівень рентабельності навіть у кризових умовах.

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують автоматизовані системи управління фінансовими потоками, що підвищує точність обліку та прозорість даних. Цифрові технології сприяють швидкому аналізу ключових показників рентабельності, виявленню резервів прибутку та зниженню ризиків управлінських рішень. Використання бізнес-аналітики, контролінгу та системи КРІ дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, важливою особливістю управління рентабельністю є поєднання короткострокових і довгострокових цілей. У період економічної нестабільності підприємства часто зосереджуються на виживанні, скороченні витрат і підтримці ліквідності [1]. Проте стратегічний підхід передбачає не лише збереження прибутковості, а й створення потенціалу для майбутнього розвитку. Це може включати інвестиції у модернізацію, інновації, розширення ринків збуту та диверсифікацію джерел доходу.

Не менш важливо забезпечити гнучкість фінансової політики. Управління рентабельністю в умовах ризиків потребує постійного коригування цінової стратегії, оптимізації обсягів виробництва, оновлення асортименту продукції та застосування методів адаптивного бюджетування. Значний ефект має також удосконалення взаємодії між підрозділами – фінансовим, маркетинговим та виробничим, що забезпечує єдину систему управління ефективністю.

У сучасних умовах нестабільності управління рентабельністю повинно базуватися не лише на показниках минулих періодів, а й на прогностичних розрахунках. Використання моделей сценарного аналізу дозволяє оцінити можливі зміни у прибутковості залежно від коливань зовнішніх чинників – цін на сировину, обмінного курсу, податкових ставок чи логістичних витрат.

Література

1. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 2. С. 47-50.

*Дикань В. Л., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного
транспорту, м. Харків*

*Сарбей С. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Український державний університет залізничного
транспорту, м. Харків*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів та необхідності переходу до сталого розвитку особливої уваги набуває питання екологізації транспортної галузі. Залізничний транспорт, як один із ключових елементів національної інфраструктури, відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, мобільності населення та вантажоперевезень. Поряд з цим його функціонування супроводжується значним споживанням енергетичних і матеріальних ресурсів, що створює екологічні ризики та потребує системного управління, що вказує на необхідність розроблення ефективної організаційно-економічної моделі, яка б інтегрувала екологічні принципи в управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. Така модель має забезпечити баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що відповідає концепції сталого розвитку.

Організаційно-економічна модель екологоорієнтованого управління ресурсами підприємств залізничного транспорту функціонує на засадах системного підходу, поєднуючи управлінські, економічні та екологічні механізми для оптимізації ресурсоспоживання, зниження рівня забруднення та підвищення загальної операційної ефективності залізничного комплексу. Системний підхід до управління дозволяє враховувати взаємозв'язок між технічними, економічними та екологічними аспектами функціонування залізничного транспорту, сприяє оптимізації витрат, підвищенню

енергоефективності та зниженню негативного впливу на довкілля.

Організаційно-економічна модель екологоорієнтованого управління ресурсами підприємств залізничного транспорту включає такі ключові компоненти:

- цільова підсистема, яка визначає стратегічні екологічні пріоритети, зокрема декарбонізацію, енергоефективність, зменшення шумового та хімічного забруднення;

- керуюча підсистема, що охоплює організаційні структури, відповідальні за реалізацію екологічної політики, моніторинг та контроль екологічних показників;

- функціональна підсистема, яка забезпечує впровадження екологічно орієнтованих технологій, модернізацію рухомого складу, використання альтернативних джерел енергії та цифрових рішень для управління ресурсами;

- інформаційно-аналітична підсистема, що включає системи збору, обробки та аналізу даних про екологічний стан об'єктів інфраструктури, рівень споживання ресурсів та ефективність екологічних заходів.

Варто враховувати значення економічної складової запропонованої моделі, що передбачає застосування таких інструментів, як екологічне ціноутворення, внутрішні та зовнішні екологічні аудити, інвестиційні механізми для підтримки «зелених» проєктів, а також стимулювання екологічної відповідальності через податкові та тарифні регулятори [1].

Запровадження організаційно-економічної моделі екологоорієнтованого управління ресурсами підприємств залізничного транспорту сприяє формуванню ефективної системи використання природних, енергетичних та матеріальних ресурсів з урахуванням екологічних пріоритетів. Такий підхід забезпечує збалансованість між економічною результативністю та екологічною безпекою, відповідає принципам сталого розвитку транспортної галузі та підвищує конкурентоспроможність залізничних компаній.

Література

1. Дикань В., Токмакова І. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

*Зірка В. С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління,
технологій та правових наук,
Національний транспортний університет, м. Київ
Шкуренко О. В., д. е. н., проф.,
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ*

ОБ'ЄКТИВНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Логістика та транспортна інфраструктура становлять фундаментальні складові національної економіки, забезпечуючи функціонування ключових галузей господарства, сприяючи зростанню експортного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Їхній розвиток безпосередньо впливає на економічну динаміку держави, формування бюджетних надходжень та інтеграцію національного виробництва у глобальні ринки.

У сучасних умовах, зумовлених повномасштабним вторгненням РФ на територію України, логістичний сектор набуває особливої значущості. Забезпечення безперебійного постачання критично важливих ресурсів, технічних засобів і гуманітарної допомоги з країн Європейського Союзу вимагає модернізації транспортних коридорів, підвищення ефективності логістичних процесів та зміцнення інституційної спроможності відповідних структур. Таким чином, розвиток логістики є не лише економічним, а й стратегічним пріоритетом державної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Розвиток ефективної та стійкої логістичної системи є визначальною умовою економічної безпеки та прискореної інтеграції України у світову економіку, особливо в контексті європейського курсу та масштабного післявоєнного відновлення. Логістика як ключовий елемент системи постачання функціонує під впливом комплексу структурних чинників, серед яких визначальну роль відіграють географічне положення, рівень інтеграції в глобальні економічні

процеси, ступінь цифрової трансформації та стан інфраструктурного забезпечення. Україна розташована на стику трансконтинентальних транспортних маршрутів виконує роль стратегічного транзитного вузла між європейським і азійським економічними просторами. Це геоекономічне положення створює сприятливі умови для активізації зовнішньоторговельної діяльності, розширення логістичних сервісів та залучення інвестицій у транспортно-логістичну інфраструктуру. Процеси економічної інтеграції України до внутрішнього ринку Європейського Союзу виступають каталізатором модернізації національної інфраструктури, стимулюючи розвиток транспортної системи, логістичних потужностей та суміжних галузей [1]. Цифровізація логістичних процесів є ключовим фактором для забезпечення взаємодії виробників, споживачів і логістики. Впровадження сучасних засобів автоматизації, нового програмного забезпечення дозволяє прискорити доставку товарів до кінцевого споживача [2]. Активне оновлення та модернізація транспортної інфраструктури, зокрема портів, автомагістралей, залізниць та аеропортів, сприяє зниженню витрат на транспортування та покращенню ефективності логістичних процесів [1].

Розвиток логістики в Україні залежить від модернізації залізничної інфраструктури, зокрема на напрямках, що ведуть до кордонів з державами Європейського Союзу, а також розвиток портових потужностей у басейні Дунаю. Це сприятиме інтеграції України в європейський транспортний простір та підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій. В цьому контексті актуальним є залучення інвестицій у створення та модернізацію транспортно-логістичних хабів, автомобільних магістралей і залізничних колій європейського стандарту. Особливу увагу слід приділити розвитку перевальних комплексів і транскордонних терміналів у західних регіонах України, що дозволить оптимізувати логістичні потоки, активізувати річкові перевезення та забезпечити комплексний розвиток інфраструктурних компонентів логістичної системи.

Одним із визначальних чинників розвитку логістичного сектору України є оптимізація митного регулювання та приведення національного законодавства у

відповідність до правових норм і стандартів, що діють у Європейському Союзі. Гармонізація нормативно-правової бази сприятиме інтеграції України в європейський логістичний простір, забезпечуючи прозорість процедур, прискорення товарообігу та зниження транзакційних витрат. У цьому контексті стратегічного значення набуває відновлення та технічна модернізація логістичної інфраструктури, яка зазнала значних руйнувань унаслідок воєнних дій. Реалізація таких заходів має базуватися на аналізі кращих практик функціонування логістичних систем країн ЄС, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, екологічної відповідальності та трансєвропейської кооперації.

Крім того, участь України в міжнародних угодах щодо зміни клімату та зниження викидів парникових газів створює потребу в екологічно чистих і стійких логістичних рішеннях. Це включає розвиток електричних та гібридних вантажівок, а також оптимізацію логістичних маршрутів для зменшення викидів CO₂.

Отже, розвиток логістики в Україні зумовлений сукупністю об'єктивних факторів, при цьому ключову роль відіграє вигідне географічне розташування країни на перетині міжнародних торговельних шляхів. Модернізація транспортної інфраструктури та активне впровадження цифрових технологій сприяють підвищенню ефективності й конкурентоспроможності логістичних процесів. Додатковим стимулом є інтеграція України у світові економічні структури, зокрема до європейського ринку, що забезпечує розширення транзитного потенціалу та залучення інвестицій.

Література

1. Розвиток транспорту і логістики в Україні (2024 рік). URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>.
2. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України (2025 рік). URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/13.pdf.

*Карпенко О. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та
адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ
Матненко А. Г.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ІННОВАЦІЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації, цифровізація економіки є ключовим фактором конкурентоспроможності. Однак практика показує, що значні інвестиції підприємств у цифрові технології (такі як ERP, CRM, Big Data, IoT) не завжди призводять до очікуваного зростання ефективності. Виникає управлінський розрив: технології XXI століття впроваджуються за допомогою організаційних структур та методів управління XX століття. Проблема полягає не в дефіциті технологій, а у відсутності дієвих механізмів управління процесом цифрової трансформації, які б враховували проблеми та концепції сучасного інноваційного розвитку [1].

Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства за своєю суттю є організаційною інновацією. Організаційна інновація визначається як «новий організаційний метод у діловій практиці фірми, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках» [2]. Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства відповідає цьому визначенню, оскільки він передбачає не просто автоматизацію, а фундаментальну перебудову управлінських практик: перехід від функціональної ієрархії до гнучких міжфункціональних команд, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та зміну культури прийняття рішень на основі даних.

Однією з основних проблем на шляху до ефективного управління є функціональна замкненість підрозділів підприємства. Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства виступає інноваційно-інтеграційним вектором, який забезпечує:

- стратегічну інтеграцію (узгодження ініціатив цифровізації із загальною стратегією розвитку підприємства);
- процесну інтеграцію (забезпечення наскрізного управління бізнес-процесами, руйнуючи бар'єри між відділами) [3];
- технологічну інтеграцію (формування єдиного, прозорого інформаційного середовища, що дозволяє уникнути дублювання даних та забезпечити їх достовірність для прийняття управлінських рішень в рамках цифрової модернізації) [4].

Впровадження механізму управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства як організаційної інновації є прямим шляхом до формування ефективної системи управління підприємством, що дозволяє підвищити операційну ефективність за рахунок чіткої ідентифікації, оптимізації та автоматизації рутинних операцій; підвищити організаційну гнучкість шляхом швидкої адаптації бізнес-процесів до змін ринкового середовища; сформувати систему управління, що базується на даних, а не на інтуїції.

Ефективне управління економічною системою (підприємством) в умовах глобалізації неможливе без глибокої цифрової трансформації. Проте, сама по собі технологія не є вирішенням. Лише впровадження механізму управління цими змінами як організаційної інновації дозволяє інтегрувати нові технології у бізнес-процеси та перетворити цифровізацію на реальне зростання ефективності.

Література

1. Дубінський С.В., Щербініна Т.О. Проблеми інноваційного розвитку підприємств та його особливості в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1. С. 21-32. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2017-1-22-3>
2. Oslo Manual : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. (2018). Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
3. Васильєва, Н. Б., Нижниченко, Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. 2024. № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>
4. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

*Кільницька О. С., к. е. н, доц.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
Афонін О. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Поліський національний університет, м. Житомир*

КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

Енергетична безпека національних економічних систем це стратегічний імператив будь якої країни. Вона є не тільки окремим складовим елементом стратегії соціально-економічного розвитку будь якої держави, але й економічних угруповань різних країн, територіальних зон та регіонів. Актуальність енергетичної безпеки на основі розвитку напрямів альтернативної біоенергетики, що передбачає соціальний захист населення та вирішення екологічних проблем суспільства закладено у Цілі сталого розвитку цивілізованих країн. Особливої актуальності це набуло у період світової енергетичної кризи 2022 року, у результаті військової агресії росії проти України, значного підвищення світових цін на нафту, газ, вугілля та деревину, формування нових енергоміксів національних господарств, порушення логістичних зв'язків та відповідних змін ринкової й виробничої інфраструктури доставки, перерозподілу та споживання енергії, що було досліджено у роботі [2].

За даними аналітичного інтернет джерела «Українська енергетика» [1], Єврокомісія запланувала у загальному бюджеті ЄС 2026 року найбільшу частку витрат на енергетичні програми – 35 %. Їх обсяг становить близько 750 млрд євро, що передбачає забезпечити фінансування: інтеграції сонячних та вітрових станцій в єдину систему електромереж, формування сучасної енергетичної інфраструктури, забезпечення стабільності енергозабезпечення споживачів та декарбонізацію європейської економіки.

З огляду на вирішення вищезазначених проблем доцільним є збільшення обсягів капітальних інвестицій у енергетичний сектор національного господарства України вцілому, та розвиток альтернативної енергетики зокрема.

За офіційними статистичними даними капітальні інвестиції України характеризуються надзвичайно динамічними циклічними змінами. Якщо у 2015 р. їх рівень становив 273,1 млрд грн, і у 2019 р. їх обсяг збільшився у рази 2,28 рази досягши значення 623,979 млрд грн. [3, стр. 181]. З введенням карантину бізнесу, у результаті поширення коронавірусної інфекції, в 2020 р. було освоєно лише 508,217 млрд грн. Водночас у 2021 р. було досягнуто максимальне грошове значення капітальних інвестицій в національну економіку за останніх 9-ть років, що відповідає сумі 673,899 млрд грн. Введення воєнного стану у 2022 р. в Україні мало об'єктивні причини призупинення багатьох інвестиційних проєктів, що призвело до зменшення обсягів капітальних інвестицій на рівні 409,660 млрд грн. Релокація бізнесу, міграція, відновлення господарської діяльності у 2023 р. забезпечили освоєння капіталовкладень на суму 627,281 млрд грн (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка обсягів та структури капітальних інвестицій в економіку та енергетичний сектор України у 2015 та 2023 рр.

Галузь або сфера послуг	2015 р.		2023 р.		2023 р. до 2015 р., +/-	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Сільське господарство	30155	11,0	65432	10,4	35277	-0,6
Промисловість	87656	32,1	220652	35,2	132996	3,1
У тому числі: – виробництво електричного устаткування	585	0,2	1306	0,2	721	0,0
- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	21347	7,8	55628	8,9	34281	1,1
Будівництво	43464	15,9	42240	6,7	-1224	-9,2
Торгівля	20663	7,6	55666	8,9	35003	1,3
Інші галузі та сфери діяльності	91178	33,4	243291	38,8	152113	5,4
Всього	273116	100	627281	100	354165	0,0

Джерело: побудовано авторами за даними [3, стр. 181, 183].

За дев'ять останніх господарських років в Україні спостерігаються значні зміни не тільки в обсягах, але й у структурі капітальних інвестицій. Зменшилась частка освоєння капітальних вкладень у галузі сільського, лісового і рибного господарств: з 11 % у 2015 р. до 10,4 % у 2023 р., та у будівельній галузі з 15,9 % до 6,7 % відповідно. Промисловість навпаки нарощує оновлення основного капіталу збільшивши обсяги капітальних інвестицій у 2023р. у 3,1 рази до рівня 220,652 млрд грн. По факту виробнича діяльність у промисловості займає більше

третини (32,1-35,2%) капітальних інвестицій національного господарства. Виклики сьогодення щодо зміцнення енергетичної безпеки економічних систем стимулювали нарощення основного капіталу в енергетичні сектори економіки. Позитивною тенденцією є збільшення капітальних інвестицій України у виробництво електричного устаткування у 2,23 рази (з 585 млн грн у 2015р. до 1,306 млрд грн у 2023 р.) та промислової галузь з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2,6 рази (з 21,35 млрд грн у 2015 р. до 55,628 млрд грн у 2023 р.).

Збільшення капітальних інвестицій у модернізацію енергетичного сектору національної економіки з пріоритетом використання альтернативних джерел енергії, формування відповідної інфраструктури, що відповідає напрямам вирішення нагальних проблем людства.

Література

1. Долінчук С. Рекордний бюджет ЄС для «зеленого» майбутнього. Інтернет-ЗМІ «Українська енергетика ua-energy.org». <https://ua-energy.org/uk/posts/rekordnyi-biudzhet-yes-dlia-zelenoho-maibutnoho> (дата звернення 07.11.2025)
2. Скидан О., Кільницька О., Яремова М., Старунська А. Регулювання цін на паливно-енергетичні ресурси як напрям зміцнення соціально-економічної та енергетичної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2023. (2(47)). С. 216-225. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-31>
3. Статистичний щорічник України за 2023 рік (2024). За редакцією Вернера І. Є. Київ: Держстат. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

*Кір'ян О. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Лимар Д. С.,
здобувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ПАРТНЕРСЬКА ГРУПА В ФОРМУВАННІ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Ефективність управління будь-якою економічною системою передбачає перевагу отриманого результату над витратами по його досягненню в момент отримання результату та в перспективі. Більшість економічних систем (від окремого суб'єкта господарювання до партнерської групи, суб'єктів регіональної економіки чи економіки регіону та ін. варіацій взаємодії та взаємозалежності) розглядає ефективність для кожного суб'єкта окремо: для підприємства, громади, галузі, тощо, хоча ключові проблеми можуть бути в багатьох моментах єдині для більшості з них [1]. В разі необхідності здійснення аналітики по регіону чи галузі збирають статистичні дані окремих суб'єктів і поєднують в аналітичну модель. При взаємодії партнерських груп суб'єктів з різними видами діяльності (наприклад, постачальники, логістичні компанії, виробники) кожен з них при формуванні стратегії орієнтується на власне бачення, надсилає запити партнерам щодо можливих змін. Це затримує час прийняття оптимальної стратегії розвитку кожного суб'єкта, особливо в разі тісного взаємовпливу учасників партнерської групи на діяльність один одного.

Передова наукова думка вже акцентує увагу на даній проблемі, визначивши в тому числі вказані умови як VUCA-середовище (з сучасними проблемами невизначеності, глобалізації та різноплановості суб'єктів в ньому) [2]. На наш погляд, пілотним інноваційним проєктом може стати створення декларативних партнерських груп. Суб'єкти, що в них будуть входити, візьмуть на себе юридичні зобов'язання добросовісного поводження з інформацією, що дозволить

запропонувати членам партнерської групи запропонувати наступне: сформувати відокремлену загальну систему документообігу, доступ до звітності, договорів одне одного тощо без права редагування.

Така система, на наш погляд, дозволить суб'єктам господарювання при формуванні індивідуальних стратегій розвитку спиратися на висвітлені можливості партнерів, орієнтуватися в запитах до них щодо можливих змін в обсягах та часі договірних зобов'язань. Крім того, така система дозволить формувати моделі [3], що наочно більш точно будуть демонструвати перспективи для кожного з учасників партнерської групи в поєднанні з синергією економічного та соціального ефекту від партнерства. Результатом може стати суттєве прискорення формування партнерських угод, прийняття стратегічних рішень, зменшення ризиків та посилення стійкості всіх учасників відповідної партнерської групи.

Література

1. Яковенко, Р. В. (2022) Управління економічною системою України в умовах російської агресії. *Економіка та держава*. (3), 49–52. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.49>
2. Глєбова, А. О., Ольховик, О. В. (2022). Теоретичні та практичні аспекти використання моніторингу в процесі управління сучасними соціально-економічними системами в умовах середовища VUCA. *Ефективна економіка*. (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.45>
3. Ревенко, Д. С. Моделі та методи діагностики та управління стабільністю соціально-економічних систем : дис. ... д-ра. наук (DSc) : 08.00.11. Харків, Запоріжжя, 2020. 508 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0520U101829>

*Клименко А. Б.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ЩОДО ОКРЕМИХ ПИТАНЬ ОБРАХУНКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ – РЕЗИДЕНТІВ ДІЯ СІТІ

Сфера інформаційних технологій (галузь ІТ) має унікальну специфіку, об'єкт та предмет економічних відносин, що передусім пов'язано з особливістю створення нового продукту чи послуги, створення доданої вартості, нагромадження знань та ресурсів. Враховуючи специфічні особливості діяльності компаній ІТ-галузі, більшість бізнес-процесів створюються навколо використання інтелектуального продукту, інтелектуального капіталу, інновацій, управління ними стає одним з головних чинників в забезпеченні безперервного розвитку ІТ-підприємств та отримання прибутку.

При цьому беззаперечним є взаємозв'язок інтелектуального капіталу ІТ-компаній зі знаннями, досвідом та навичками персоналу. Загальноприйнятим є виділення в структурі інтелектуального капіталу людського капіталу, що представляє собою ті знання та навички, творчі здібності, якими володіють працівники підприємства (у т.ч. знання отримані ними в результаті попередньої діяльності та минулих подій), які надають можливість підприємству виробляти продукцію, пропонувати нові товари та послуги, розвивати та впроваджувати інновації.

Прокопенко Н. С. та Гудзь О. Є. зазначають [7, с. 9], що інтелектуальний капітал підприємства – це знання, які можуть бути конвертовані в прибуток, тобто, це загальний розумовий обсяг всього того, що знають і чим володіють працівники, який формує конкурентоспроможність організації та об'єктивно підвищує ринкову вартість підприємства; складається зі знань та досвіду її співробітників, що накопичено при розробці продуктів і наданні послуг; унікальної організаційної структури та інтелектуальної власності .

При цьому слід врахувати що під час оцінки інтелектуального капіталу та людського капіталу, розрахунку відповідних показників, обов'язково

виникатимуть питання щодо чисельності персоналу підприємства, який має враховуватись в обрахунках. Саме цей момент має свою специфіку для ІТ-компаній в Україні.

Особливості побудови діяльності ІТ-компаній в Україні передусім в плані організації залучення кваліфікованих кадрів, передбачають, що вони можуть бути як працевлаштовані на підставі трудового договору (у т.ч. трудового договору про дистанційну роботу який набув значної поширеності починаючи з 2022 р. через впливи повномасштабної війни в Україні, або на підставі цивільно-правового договору (договору про надання послуг) укладеного з виконавцем, зареєстрованим як суб'єкт підприємницької діяльності фізична особа-підприємець). Відтак значною мірою є місце прихована зайнятість працівників. При цьому саме для ІТ-сфери протягом тривалого періоду саме вибір форми взаємодії з фізичними особами-підприємцями, набув величезного поширення через зменшене податкове навантаження, гнучкість оформлення відносин, зменшення обсягу соціальних гарантій та зобов'язань, що покладаються на суб'єкт господарювання, загальну мобільність персоналу та нерідко – короткостроковість робочих проєктів. Вищезокреслені питання досліджувалися у роботах Двуліт З. П., Романюк А. О. [3], Єремян О., Стефанович Н. [4], Левченко Н. М., Силенко О. М., Артюх С. О. [6] та інших.

Починаючи з 2022 року, для вітчизняних ІТ-компаній Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [1] було запропоновано можливість використання спеціального правового режиму Дія Сіті. Він спрямований саме на стимулювання ІТ-сфери, запропоновано спеціальні правила, серед яких – резидентам Дія Сіті було надано можливість побудови із спеціалістами на підставі укладених гіг-контрактів, які поєднують у собі ознаки як трудового договору, так і договору про надання послуг.

При цьому вибір форми залучення (працевлаштування, укладання гіг-контракту, укладання договору з фізичною особою-підприємцем) нерідко приймається враховуючи посаду, стаж роботи в компанії, ступінь залучення (постійне чи проєктне), інші фактори тощо.

Відповідно, на сьогодні для вітчизняних ІТ-компаній, які є резидентами Дія Сіті, загальна кількість залученого кваліфікованого постійного персоналу буде включати в себе кількість штатних працівників, кількість гіг-спеціалістів, та кількість фізичних осіб-підприємців, які виконують роботу/надають послуги за укладеними договорами. При цьому:

- ці три категорії осіб можна представити як окремі множини, що не перетинаються;
- з часом можливий перехід особи з однієї множини до іншої;
- самі множини є динамічними у часі, оскільки має місце рух кадрів, загальна кількість персоналу пов'язана з динамікою розвитку компанії в цілому тощо.

Зазначимо, нехай у момент часу t загальна кількість залученого кваліфікованого постійного персоналу компанії $= \Pi(t)$. Відповідно, розрахунок постійного персоналу компанії здійснюємо за наступною формулою (1.1):

$$\Pi(t) = \Pi p(t) + \Gamma(t) + \Phi(t), \quad (1.1)$$

де $\Pi p(t)$ – кількість працівників, які працюють за трудовим договором або трудовим контрактом;

$\Gamma(t)$ – кількість гіг-спеціалістів;

$\Phi(t)$ – кількість фізичних осіб-підприємців, з якими укладено довгострокові договори про надання послуг.

При цьому виконуються жорсткі умови:

- неперетинність множин в кожному моменті часу $\Pi p(t) \cap \Gamma(t) \cap \Phi(t) = \emptyset$;
- динамічні переходи між групами дозволені в будь-який бік.

При цьому ця модель одночасно демонструє високу ефективність з точки зору гнучкості робочої сили, а також демонструє можливість структурування людського капіталу організації між окремими групами (стабільне ядро працевлаштованих працівників, яких компанія навчає, забезпечує максимальний соціальний захист; проміжна група гіг-спеціалістів, які володіють специфічними знаннями та мають більшу гнучкість в роботі, та фізичні особи-підприємці в

роботі з якими проявляється максимальна гнучкість та які можуть мати загальні знання і дозволяти швидко масштабувати обсяги персоналу).

Зазначене зокрема дозволяє зробити припущення про те, що для вимірювання та оцінки інтелектуального капіталу та окремих його елементів для ІТ-компаній, мають братись до уваги усі три множини, оскільки усі вони прямо чи опосередковано впливають на процес надання послуг чи створення продукції.

Таким чином, чисельність персоналу для обрахунку індикаторів інтелектуального капіталу має враховувати не тільки кількість штатних працівників підприємства, але й чисельність гіг-спеціалістів та фізичних осіб-підприємців, які надають послуги на постійній основі.

В такому контексті, врахування специфічних особливостей діяльності ІТ-компаній в Україні які використовують спеціальний режим Дія Сіті, має враховувати всі елементи залучення персоналу (у т.ч. на підставі гіг-контрактів та договорів з фізичними особами-підприємцями), що дозволить більш повно оцінити загальну вартість інтелектуального капіталу підприємства, розмір інвестицій в його відтворення, здатність генерувати прибуток в майбутньому.

Тому для коректного вимірювання вартості та показників інтелектуального капіталу ІТ-компаній, які є резидентами Дія Сіті, необхідна побудова спеціальної системи показників, яка враховуватиме усі три множини зайнятості фізичних осіб підприємством.

Література

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 19.11.2025)
2. Барвінок, В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 90-102.
3. Двуліт З. П., Романюк А. О. Тенденції та перспективи удосконалення системи оподаткування галузі інформаційних технологій в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
4. Єремян О., Стефанович Н. Аналіз систем оподаткування суб'єктів ІТ-бізнесу в Україні: переваги та недоліки. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 107-115.
5. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12.
6. Левченко Н. М., Силенко О. М., Артюх С. О. Механізм оподаткування доходів ІТ-бізнесу та вектори його удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар*. 2018/1. № 4. С. 99-104.
7. Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є. Інтелектуальний капітал: навчальний посібник. — Львів: Ліга-Прес, 2018. 172 с.

*Коваленко М. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків
Лебедченко В. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків*

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ТРЕНДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні системи функціонують в умовах високої турбулентності, цифрової трансформації та глобалізації ринків. Це вимагає впровадження інноваційних підходів до управління, інтеграції цифрових платформ, оптимізації бізнес-процесів і розширення партнерської взаємодії. Для компаній тютюнової індустрії ключовими стають інновації в управлінні витратами, логістикою, взаємодією зі споживачами та екосистемним управлінням.

Розглянемо вектори впровадження інновацій на прикладі ПрАТ «Філіпс Моріс Україна» (найінноваційніших філій Philip Morris International (PMI)) має значний потенціал для інтеграції нових управлінських моделей, спрямованих на підвищення ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Глобальна стратегія PMI передбачає перехід до бездимних продуктів та активну цифровізацію всіх процесів. Для українського підрозділу важливо адаптувати ці вектори, інтегрувати сучасні управлінські технології, оптимізувати витрати і впроваджувати екологічні стандарти. Використання інноваційно-інтеграційних рішень дозволяє забезпечити стабільність діяльності в умовах воєнної економіки, нестабільності ринку та логістичних обмежень.

Серед інноваційно-інтеграційних векторів розвитку управління ПрАТ «Філіпс Моріс Україна» можна запропонувати та розвивати такі:

1. Цифровізація системи управління та бізнес-процесів

Ключовою умовою ефективності є запровадження Smart Management-технологій, це має бути: впровадження ERP-системи нового покоління (SAP S/4HANA) з функціями прогнозної аналітики; створення Digital Twin виробничих процесів для моделювання навантажень та оптимізації роботи обладнання; використання BI-панелей (Power BI, Tableau) для управління витратами й рентабельністю в реальному часі.

Такі рішення забезпечують прозорість операційної діяльності та скорочення витрат на 8–12 %.

2. Інноваційні технології в управлінні виробництвом

Серед інтегрованих інновацій цього вектору увагу слід звернути на: автоматизацію та роботизацію складських процесів; використання IoT-сенсорів для моніторингу енерговитрат; впровадження Predictive Maintenance – прогнозного ремонту обладнання.

Це дасть змогу зменшити кількість незапланованих простоїв, підвищити енергоефективність та оптимізувати виробничі витрати.

3. Інтеграція інновацій у продуктовому розвитку та маркетингу

У контексті глобальної трансформації PMI пріоритетними на ПрАТ «Філіпс Моріс Україна» мають стати: розширення портфеля бездимних продуктів (IQOS, ILUMA); створення цифрових екосистем обслуговування клієнтів; використання машинного навчання для персоналізації маркетингових комунікацій.

AI-моделі дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати промо-бюджет і формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів.

4. Інтеграційні рішення у взаємодії з партнерами та логістичними мережами

Для підвищення рентабельності важливим є впровадження єдиного B2B-порталу для оптимізації співпраці з дистриб'юторами, системи Vendor Managed Inventory та електронного документообігу та блокчейн-трекінгу постачання для боротьби з контрафактом.

Такі рішення сприятимуть скороченню логістичних витрат і прискоренню оборотності товарних запасів.

5. ESG-інтеграція та «зелена» модернізація виробництва

Впровадження екологічних інновацій є важливим аспектом сучасного управління, а саме перехід на відновлювані джерела енергії; цифровий контроль CO₂-викидів; запровадження програм утилізації відходів RRP-продукції.

Такі заходи підвищують сталість бізнесу та його відповідність міжнародним стандартам.

Розвиток сучасного підприємства за розглянутими інноваційно-інтеграційними векторами дадуть змогу ПрАТ «Філіпс Моріс Україна» оптимізувати структуру витрат підприємства, підвищити рентабельність діяльності.

Таким чином, інноваційно-інтеграційні підходи в управлінні економічними системами є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Філіпс Моріс Україна». Їх впровадження сприятиме раціоналізації витрат, підвищенню продуктивності, розвитку продуктових інновацій і розширенню партнерської взаємодії, забезпеченню енергоощадності та екологічності виробництва, підвищенню конкурентоспроможності продукції, управлінської гнучкості та адаптивності тощо.

Література

1. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. – К.: КМ-Букс, 2020. – 240 с.
2. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. – Суми : Університетська книга, 2025. – 334 с.
3. Пономарьов О. Інноваційні вектори управління // Теорія і практика управління соціальними системами. – С. 86–95.
4. Dunska, A., Boiarynova, K., Kravchenko, M. (2021), “Scientific approach to determining the vectors of innovative development of industrial enterprises” *Baltic Journal of Economic Studies*, 2021, no. 7(4) pp. 231 – 242.
5. Philip Morris International. Annual Integrated Report 2024. – PMI. – URL: <https://www.pmi.com/sustainability/reporting-on-sustainability>.

*Костін Ю. Д., д. е. н., проф.,
професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Черкашин Ю. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової економіки бренд підприємства стає не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічним активом, який визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Трансформаційні процеси, спричинені розвитком технологій, зміною споживчої поведінки та переходом до моделі «цифрової присутності», зумовлюють потребу в оновленні підходів до бренд-менеджменту. Традиційні методи побудови бренду, засновані на масовій рекламі, втрачають ефективність через фрагментацію уваги аудиторії та зростання ролі індивідуалізованих комунікацій.

У контексті цифрової трансформації інноваційні напрями удосконалення бренду підприємства пов'язані з інтеграцією нових технологій, аналітичних інструментів і креативних комунікаційних стратегій. Сучасний бренд – це динамічна система, що поєднує емоційну ідентичність із технологічними можливостями персоналізації, автоматизації та взаємодії зі споживачем у режимі реального часу [1].

Цифрова трансформація охоплює комплекс змін, що відбуваються на рівні бізнес-моделі, корпоративної культури та способів комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. Для сучасного бренду цифровізація відкриває нові інструменти побудови цінності: аналітику великих даних (Big Data), штучний

інтелект (AI), автоматизацію маркетингових процесів (MarTech), інтеграцію CRM- та ERP-систем, блокчейн-ідентифікацію продуктів і діджитал-екосистеми взаємодії зі споживачем [2].

Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують змогу формувати data-driven brand strategy – бренд-стратегію, засновану на даних. Це означає, що рішення щодо позиціонування, дизайну комунікацій, контенту та каналів просування ухвалюються на основі аналітики поведінки користувачів, а не інтуїтивних припущень [3]. Такий підхід забезпечує релевантність повідомлень, підвищує рівень довіри до бренду й дає змогу персоналізувати досвід взаємодії.

Водночас цифрова трансформація вимагає від підприємства створення нової брендової екосистеми, у центрі якої – споживач. Кожна точка контакту (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, чат-бот, e-mail, push-сповіщення) має бути інтегрована в єдиний комунікаційний простір, що підтримує впізнаваність бренду, зберігає його тональність і формує відчуття цілісного цифрового досвіду.

Інноваційні напрями розвитку бренду передбачають впровадження екосистемного підходу: створення цифрового середовища, у якому бренд об'єднує різні сервіси, партнерів, канали комунікації та спільноти користувачів. У цьому контексті роль маркетолога трансформується – він стає аналітиком, архітектором цифрової взаємодії та куратором клієнтського досвіду.

Перспективними також є напрямки нейромаркетингу та емоційної аналітики, що дозволяють досліджувати реакції споживачів на бренд у режимі реального часу. Поєднання цих підходів із AI-аналітикою дає змогу створювати гнучкі, адаптивні бренди, які швидко реагують на зміни соціального контексту та трендів.

Отже, інноваційне вдосконалення бренду в умовах цифрової трансформації полягає у переході від одномірного маркетингу до інтегрованої системи, де технології, аналітика й креативність взаємодіють для створення унікальної цінності для споживача.

Інноваційні напрями удосконалення бренду підприємства в умовах цифрової трансформації охоплюють як технологічний, так і стратегічно-комунікаційний виміри. Використання штучного інтелекту, big data, AR/VR, омніканальних платформ і CRM-аналітики створює нові можливості для персоналізації бренду, підвищення рівня залучення споживачів і зміцнення їхньої лояльності.

Цифрова трансформація формує нову парадигму брендингу – від монологу до діалогу, від масового впливу до персонального досвіду, від статичної ідентичності до живої, гнучкої взаємодії. Тому майбутнє успішних брендів визначатиметься здатністю підприємств не лише впроваджувати інноваційні технології, а й поєднувати їх із людськими цінностями, етикою та креативністю. Саме ця синергія стане основою сталого розвитку брендів у цифровій економіці.

Література

1. Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М. Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. №9. С. 405–411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411>
2. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії.* 2023. Вип. 26. С. 1–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>
3. Obydienova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

*Котельникова Ю. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Халікіна Д. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АГРОТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

За умов сучасного розвитку аграрного сектору впровадження новітніх агротехнологій постає провідним фактором для інтенсифікації виробництва та зростання його ефективності. Збільшення рівня конкуренції на національному та глобальному ринках, кліматичні зрушення, обмеженість використання природних ресурсів та необхідність гарантування належної продовольчої безпеки зумовили переорієнтацію з екстенсивної на інтенсивну модель господарювання.

Звичні методики обробітку землі вже не забезпечують стабільного зростання врожайності та прибутковості, тому провідну роль відіграють технології, засновані на точності, автоматизації, диджиталізації та раціональному використанні ресурсів.

Сучасні агротехнології охоплюють широкий спектр інноваційних рішень: від систем точного землеробства, диференційованого висіву та внесення добрив до використання дронів, супутникового моніторингу, біотехнологій, сенсоризованих приладів, роботизованої техніки та штучного інтелекту. Це сприяє збільшенню врожайності, зменшенню собівартості продукції, забезпеченню оптимального користування ресурсами, поліпшенню якості урожаю та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Узагальнену класифікацію сучасних агротехнологій як основного чинника інтенсифікації виробництва подано на рис. 1.

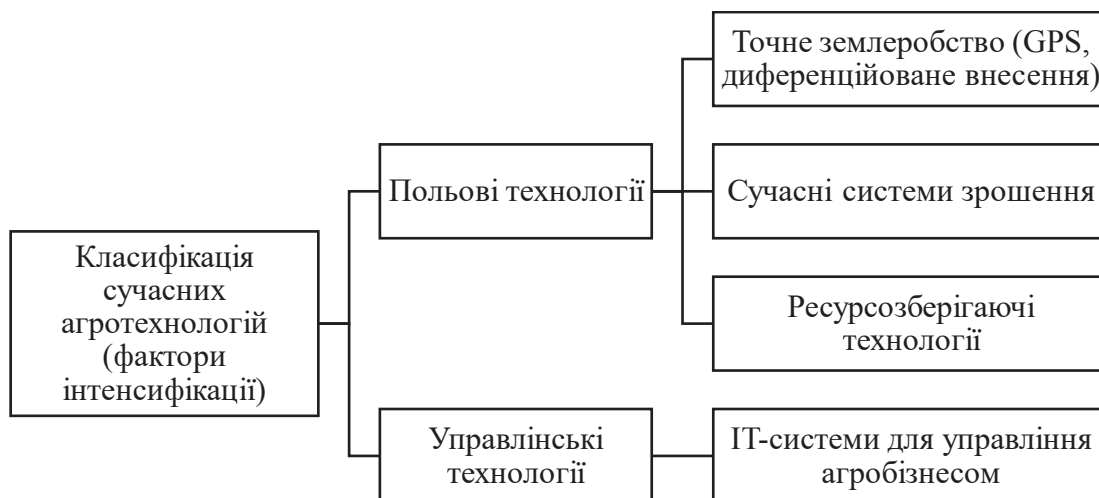


Рис. 1. Класифікація сучасних агротехнологій за напрямками інтенсифікації виробництва

Сучасний аграрний бізнес активно розвивається, про що свідчить зростання обсягів інвестицій та підвищення конкуренції в галузі. Вагомою складовою цього процесу є точне землеробство (Precision Farming) – інтегрована система керування виробництвом, що базується на застосуванні інформаційних технологій, автоматизації, сенсорних систем та цифрового менеджменту. Її метою є покращення агротехнологічних операцій, збільшення рівня врожайності та зниження негативного впливу на природне середовище. Серед основних елементів системи: відстеження стану полів, диференційоване застосування добрив, картографування урожайності та контроль техніки за допомогою GPS. Як показує міжнародний досвід, реалізація точного землеробства сприяє зниженню витрат ресурсів на 40–50% та підвищенню врожайності до 80 ц/га [1].

Іншим важливим напрямом інтенсифікації є сучасні системи зрошення, які забезпечують раціональне використання водних ресурсів та стабільність урожаю навіть за посушливих умов. Найефективнішими вважаються крапельне та підґрунтове зрошення, що дозволяють заощаджувати до 70 % води та енергії, скорочувати витрати добрив до 50 % і підвищувати врожайність на 20-50 % [2].

Чималий потенціал мають також ресурсоощадні технології обробки ґрунту – mini-till, no-till, strip-till, які зменшують механічне втручання, мінімізують використання пального та добрив, поліпшують структуру ґрунту та

утримують вологу [3]. Запровадження strip-till дає змогу підвищити врожайність на 15–25 % та скоротити витрати на добрива майже удвічі [4].

Не менш значущою складовою є впровадження ІТ-систем і платформ управління (AgriTech, Farm Management Systems), які дозволяють здійснювати моніторинг і аналітику виробничих процесів у режимі реального часу. Це дає змогу оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і керованість підприємства [5].

Впровадження інноваційних технологій сприяє реалізації принципів сталого розвитку (SDG 2, SDG 12) та формує передумови для створення «розумного» агровиробництва (Smart Farming). Проте, масштабне застосування новітніх рішень в Україні стримується високою капіталомісткістю, недостатнім рівнем цифрової грамотності та браком інвестицій у сільських громадах.

Підсумовуючи, новітні агротехнології є синергією точного землеробства, ефективного зрошення, ресурсоощадження та цифрового управління виробництвом. Їх комплексне використання забезпечує інтенсифікацію сільськогосподарського виробництва, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств і зміцнення продовольчої безпеки України.

Література

1. Павельчук Ю. Точне землеробство – інновація у системі ресурсозберігаючих технологій. *Наука і техніка сьогодні. Серія «Техніка»*. 2023. № 5(19). С. 28–41. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-5\(19\)-28-41](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-5(19)-28-41)
2. Зрошення: що це, види та норми. WEAGRO. URL: <https://weagro.ua/blog/zroshennya-shho-cze-vydy-ta-normy/> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Гончаренко С. І. Інноваційні ресурсозберігаючі технології як фактор підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 131-142.
4. Миколайович О., Тимчак В. Економічна ефективність вирощування сільськогосподарських культур за передовими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-40>
5. AgriChain – єдина система управління агробізнесом. AgroNews. URL: <https://agronews.ua/news/agrichain-iedyna-systema-upravlinnia-ahrobiznesom/> (дата звернення: 25.10.2025).

*Ломакін А. О., к. т. н.,
доцент кафедри практичної психології та інноваційних оздоровчих
технологій,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Україна*

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЯХ: ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПРОФІЛАКТИКА

Аналіз факторів ризику виявляє складну систему детермінант. На організаційному рівні провідними стресогенними факторами виступають надмірне робоче навантаження (42% респондентів у дослідженні Gradus Research) [2, 4], організаційна невизначеність (35% працівників) та відсутність визнання досягнень і можливостей кар'єрного зростання (22% опитаних). Специфіка міжнародних корпорацій додає унікальні стресори: міжкультурна адаптація, координація у різних часових поясах, порушення балансу між роботою та особистим життям, високий рівень конкуренції. Дослідження Boston Consulting Group (11 тисяч працівників з восьми країн) показало, що відчуття включеності у колектив знижує ймовірність вигорання удвічі.

Індивідуально-психологічні характеристики відіграють модеруючу роль. Особи з високим рівнем нейротизму виявляють підвищену вразливість. Жінки більш схильні до вигорання порівняно з чоловіками (37% проти 33%), працюючі матері демонструють найвищі показники. Покоління Z та міленіали є найбільш вразливими групами (78% та 59% відповідно), причому представники покоління Z досягають піку виснаження вже у 25 років.

Секторальна специфіка демонструє найвищі ризики у сферах охорони здоров'я, освіти та ІТ. У медичній галузі 48% лікарів та 62% медсестер повідомляють про симптоми вигорання, що зумовлює втрати американської системи охорони здоров'я у 4,6 мільярда доларів щорічно. У технологічному секторі рівень вигорання сягає 38%, а деякі дослідження фіксують, що 82% ІТ-працівників відчувають близькість до професійного виснаження.

Наслідки емоційного вигорання. Економічні наслідки набувають масштабу стратегічної загрози. Дослідження American Journal of Preventive Medicine

(квітень 2025) встановило, що вігорання одного працівника коштує щонайменше 4 тисячі доларів щорічно, а для компаній з штатом у 1000 осіб втрати перевищують 5 мільйонів доларів. Глобальні втрати від депресії та тривоги, які корелюють з вигоранням, оцінюються ВООЗ [1] у 1 трильйон доларів щорічно. Вплив на ретенцію талантів є руйнівним: 75% перевантажених працівників розглядають зміну роботодавця проти 18% мотивованих співробітників. Вартість заміщення спеціаліста коливається від 4 до 21 тисячі доларів, для медичних фахівців – від 500 тисяч до 1 мільйона доларів [3]. Індекс готовності рекомендувати роботодавця серед українських працівників становить мінус 19 пунктів. На індивідуальному рівні вігорання проявляється через психологічні (хронічна апатія, дратівливість, втрата мотивації), когнітивні (погіршення концентрації, зниження здатності приймати рішення) та фізіологічні симптоми (порушення сну, хронічна втома, підвищена захворюваність).

Профілактика та інтервенційні стратегії. Ефективна профілактика вимагає комплексного підходу. На організаційному рівні критично важливе впровадження програм управління благополуччям працівників. Однак дослідження [2, 4] виявило, що лише 17% українських компаній включили заходи підтримки особистого добробуту до пакетів нематеріальної мотивації. Створення інклюзивного середовища є потужним профілактичним фактором. Ефективні практики включають гнучкі форми зайнятості (визнали ефективними 75% HR-менеджерів), культуру використання відпусток, прозорість у винагороді та кар'єрному просуванні, доступ до професійної психологічної підтримки. Роль керівників є критичною, проте 90% українських працівників на межі вігорання ніколи не зверталися по допомогу до керівника чи HR-фахівця, що вказує на недостатню психологічну безпеку. Розвиток емоційного інтелекту керівників та довірчих відносин стає невід'ємною компонентою лідерських компетенцій.

На індивідуальному рівні ефективні стратегії включають встановлення меж між роботою та особистим життям, регулярну фізичну активність, практики усвідомленості та медитації, повноцінне використання відпустки. Дві третини українських працівників відмовили собі у відпочинку протягом 2023 року, а ті, хто брав відпустку, часто не відчували достатнього відновлення.

Емоційне вигорання у компаніях є результатом взаємодії організаційних, міжособистісних та індивідуально-психологічних факторів, що вимагає комплексного багаторівневого підходу до профілактики. Професійне виснаження працівників створює масштабні економічні втрати – від 4 тисяч доларів на одного працівника до 1 трильйона доларів глобальних втрат щорічно, що робить превентивні заходи економічно виправданими. Найбільш вразливими є молоді покоління (Z та міленіали), жінки (особливо працюючі матері), працівники сфер охорони здоров'я, освіти та ІТ, що потребує цільових інтервенційних програм. Незважаючи на визнання роботодавцями важливості ментального здоров'я, лише 17% українських компаній впроваджують відповідні програми підтримки, а 90% працівників не звертаються по допомогу, що свідчить про недостатню організаційну готовність та психологічну безпеку. Відчуття включеності у колектив знижує ризик вигорання удвічі, що підкреслює необхідність створення інклюзивного середовища, розвитку довірчих відносин та емоційного інтелекту керівників. Ефективна профілактика потребує поєднання системних організаційних трансформацій (гнучкість, прозорість, психологічна підтримка) з розвитком індивідуальних стратегій подолання стресу та усвідомленого управління особистими ресурсами.

Література

1. Demerouti, E. Burnout: a comprehensive review. *Z. Arb. Wiss.* 78, 492–504 (2024). <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
2. Gradus. Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання. Gradus. Gradus Research. 01.05.2025. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/expectations-employers-and-level-burnout-among-ukrainians/> (дата звернення: 12.11.2025).
3. The Interview Guys. The State of Workplace Burnout in 2025: A Comprehensive Research Report. The Interview Guys. Research Reports. 25.05.2025. URL: <https://blog.theinterviewguys.com/workplace-burnout-in-2025-research-report/> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Близнюк Є., Gradus Вигорання як бізнес-ризик. Підтримка працівників – ключова умова успіху компаній. Аналіз директорки Gradus Research Євгенії Близнюк. Forbes. Лідерство. 13.06.2025. URL: <https://lnk.ua/xNKQRAae8> (дата звернення: 12.11.2025).

*Мазіашвілі А. Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків
Воловельська І. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри Економіка та управління виробничим і комерційним
бізнесом
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах триваючої військової агресії з боку Російської Федерації Україна стикається з критичним зниженням ділової активності та дестабілізацією функціонування ключових секторів економіки, що суттєво обмежує можливості довгострокового стратегічного планування. Зазначені тенденції негативно впливають на конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. Для обґрунтування та формулювання стратегічних пріоритетів розвитку систем економічної безпеки вітчизняних залізничних підприємств вимагається проведення комплексного аналізу практики провідних світових залізничних операторів та їхніх систем економічної безпеки[1-6]. Метою такого аналізу є ідентифікація методологічних прогалин і розробка системи ключових напрямів трансформації, що базується на світовому передовому досвіді та положеннях Стратегії, затвердженої в АТ «Укрзалізниця». Такий методичний підхід дозволить підприємству адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи його стійке функціонування та стратегічний розвиток. В роботі приділено увагу розробці методів удосконалення економічної безпеки підприємства, що дозволяють побудувати діючу систему основних напрямів, що вимагають реформ у роботі АТ «Укрзалізниця» в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. Проведений комплексний аналіз світового досвіду провідних країн та поточного стану вітчизняного залізничного транспорту дозволив констатувати, що існуючий стан не відповідає динаміці глобальних трансформаційних процесів, які відбуваються на світовому ринку (таблиця 1)

Шляхи реформування АТ «Укрзалізниця» з урахуванням цифровізації

Світовий досвід	Стратегія АТ «Укрзалізниця»	Авторський варіант
1. Скасування держ.регулювання тарифів 2. фінансування пасажирських перевезень за рахунок держави 3. конкуренція між приватними операторами 4. Тарифи регулюються договорами між перевізниками та дорогою	1. Покривати витрати і містити обґрунтований рівень рентабельності; 2. Зробити розподіл тарифів на доступ до інфраструктури та на перевезення; 3. Пасажирський перевізник має отримати компенсацію збитків від центральних або місцевих органів влади	1. Лібералізація ринку та конкуренція: Допуск приватного капіталу на ринок залізничних перевезень. В умовах конкурентного середовища це забезпечить встановлення тарифу, співвимірного з якістю послуг, що надаються, та ринковою ціною. 2. Оптимізація логістичних процесів: Зміна розрахунку термінів поставки з метою уникнення округлення у більший бік. Це спрямовано на підвищення точності планування для вантажовідправників. 3.Підвищення конкурентоспроможності: Зменшення терміну обігу вагонів. Цей захід дозволить підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з автомобільним та знизити фінансове навантаження на вантажооператора.
1. Неприбуткові ділянки дороги ліквідовано; 2. Кількість робітників мінімізовано; 3. Договірна згода між приватними перевізниками та власниками інфраструктури;	Система неефективна та її треба вдосконалити	1. Ліквідувати неприбуткові ділянки залізничної дороги або віддати їх субсидування місцевим бюджетам, або приватним компаніям; 2. Виключити перехресне субсидування, а пасажирський транспорт віддати приватним перевізникам, плюс дотації держави; 3. Поступово перейти на європейські стандарти; 4. Скоротити кількість управлінського персоналу; 5. Спроекувати систему економічної безпеки з урахування вимог цифрової економіки

Виходячи з усього зазначеного вище, можна сформулювати основні положення щодо необхідних перетворень у сфері залізничного транспорту, а саме:

- Лібералізація ринку: Допуск приватного капіталу на залізничний ринок України.
- Стимулювання інновацій: Необхідність активізувати взаємодію між державою, приватним капіталом та університетськими структурами.
- Управління персоналом: Створення умов для якісної та креативної роботи співробітників підприємства.
- Операційна ефективність: Покращення сервісу та створення умов для безперебійної діяльності тощо.

Тільки за умови виконання вищенаведених положень можлива ефективна інтеграція країни у світовий економічний простір.

Література

1. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки: веб сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Typography%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Typography%20(укр).pdf)
2. Василенко В. О., Корнієнко О. А. Вплив військової агресії на фінансову стійкість АТ «Укрзалізниця» та шляхи відновлення. *Економіка та право*. 2023. № 1 (82). С. 15–22.
3. Дідок В. В., Федорчук В. Л. Реформування залізничного транспорту України відповідно до європейських директив: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 34–41.
4. Калініна А. М. Удосконалення системи управління економічною безпекою залізничних підприємств на основі світового досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Ч. 2. С. 98–103.
5. Кулініч О. А. Шляхи реалізації стратегії розвитку залізничного транспорту України в умовах обмеженого інвестиційного ресурсу. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 87–93.
6. Savage I. *The Economics of Railway Safety*. London: Routledge, 2020. 280 p. (Монографія).
7. Gutiérrez J., García S. Modelling the Competitive Impact of High-Speed Rail in the European Union. *Journal of Transport Geography*. 2022. Vol. 100. Article 103328. (Стаття в журналі).
8. Adomi A., Smith L. The Privatization of Freight Rail in the United States and Its Implications for Investment and Efficiency. *Journal of Transport Economics and Policy*. 2019. Vol. 53. Part 3. P. 370–385. (Стаття в журналі).

*Максимова А. А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
Павлишин М. Л., к. т. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ФРАНЧАЙЗИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції українські підприємства активно шукають ефективні моделі управління, що здатні забезпечити сталий розвиток та масштабування діяльності. Однією з таких моделей є франчайзинг - форма співпраці, за якої одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свою бізнес-модель, торговельну марку та технології за певну плату. Франчайзинг виступає не просто як спосіб розширення бізнесу, а як комплексна система управління, що поєднує переваги великих корпоративних структур та гнучкість малого підприємництва.

Система управління у франчайзинговій мережі має чітку структуру та розподіл функцій. Франчайзер виконує роль стратегічного центру, відповідального за розвиток бренду, впровадження інновацій, маркетингову політику та розробку єдиних стандартів якості. Франчайзі, у свою чергу, здійснює оперативне управління бізнес-одиницею на місці, забезпечуючи дотримання встановлених стандартів та якісне обслуговування клієнтів. Така модель дозволяє франчайзеру мінімізувати інвестиції у відкриття нових точок та зосередитися на стратегічних завданнях, водночас надаючи франчайзі перевірену та успішну бізнес-концепцію, що значно знижує підприємницькі ризики.

Ключовими елементами системи управління франчайзингом є стандартизація, навчання та контроль. Франчайзер розробляє детальний пакет документів (франшизу), який регламентує усі бізнес-процеси: від дизайну приміщення та асортименту продукції до технологій продажів та стандартів комунікації з клієнтами. Важливою складовою є навчання персоналу франчайзі,

що забезпечує єдність корпоративної культури та рівня сервісу в усій мережі. Контроль за дотриманням стандартів здійснюється через систему звітів, аудитів та "таємних покупців", що дозволяє підтримувати репутацію бренду на високому рівні.

Франчайзинг довів свою стійкість та ефективність навіть в умовах економічної нестабільності, ставши дієвим інструментом для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Він сприяє поширенню інноваційних технологій та сучасних управлінських практик, підвищує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та створює нові робочі місця. Подальший розвиток франчайзингових відносин в Україні потребує вдосконалення нормативно-правової бази та підвищення рівня довіри між суб'єктами підприємницької діяльності.

Таким чином, франчайзинг є ефективною та гнучкою системою управління, що дозволяє успішно поєднувати централізоване стратегічне планування з децентралізованою оперативною діяльністю. Ця модель створює сприятливі умови для масштабування бізнесу, мінімізації ризиків та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнесінформ*. 2024. №1. С. 363-368.
2. Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. – Освіта.UA. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/> (дата звернення: 15.10.2025).

ОЦІНКА ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах невизначеності системи життєзабезпечення підприємства відіграють ключову роль, створюючи умови для його виживання, адаптації та розвитку. Актуальність дослідження інфраструктурного потенціалу пов'язана з потребою формування стратегічних і поточних планів розвитку та забезпечення адаптації підприємства. Нечіткість у трактуванні інфраструктурного потенціалу як економічної категорії, спричинена недостатньою теоретичною розробленістю, вимагає уточнення поняття та поглибленого аналізу підходів до його оцінювання.

Метою роботи є дослідження економічної категорії «інфраструктурний потенціал» підприємства та методів його оцінки.

Попри численні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, проблематика інфраструктурного потенціалу лишається недостатньо розробленою та належить до найменш концептуалізованих елементів адаптаційного потенціалу підприємства. Різні аспекти формування та розвитку інфраструктурного потенціалу суб'єктів малого й середнього підприємництва досліджували, зокрема, Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Карпінська Г.В. [1,2], а також Шендерівська Л.П. і Денисюк М.В. [5].

Відповідно до процесного підходу, на підприємствах виділяють основні процеси, які створюють цінність для клієнтів, та обслуговуючі, які формують умови ефективного виконання основних процесів. Підрозділи, що надають ресурси, формують виробничу інфраструктуру (цехи, ділянки, господарства, допоміжні служби). Крім виробничих завдань, підприємство реалізує соціальні функції: управління персоналом, створення комфортних умов праці, навчання, кар'єрний розвиток, медичне обслуговування, спорт і відпочинок. Підрозділи, що задовольняють соціально-побутові та культурні потреби працівників і їх сімей,

формують соціальну інфраструктуру. Окремо виділяють капітальне будівництво як специфічну форму відтворення та розвитку інфраструктури підприємства.

Інфраструктурний потенціал можна визначити як інтегральну характеристику, що відображає рівень забезпеченості підприємства інфраструктурними ресурсами та здатність цих ресурсів підтримувати, прискорювати й оптимізувати бізнес-процеси в умовах мінливого ринку.

Інфраструктурний потенціал як складова адаптаційного потенціалу визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підтримувати стабільність. Він формує соціально-економічну основу та підвищує стійкість до криз, забезпечуючи гнучку адаптацію. Зростання інфраструктурного потенціалу прямо підсилює адаптаційний потенціал підприємства.

Оцінки інфраструктурного потенціалу можуть бути застосовані для прийняття управлінських рішень та опрацювання напрямів інфраструктурного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати аналізу інфраструктурного потенціалу використовуються і під час прийняття інвестиційних рішень.

Зарубіжні автори визначають рівень інфраструктурного потенціалу підприємства на основі показника фондооснащеності, що на наш погляд, характеризує потенціал лише з кількісної, а не з якісної сторони. Тут можливо використання інтегральної рейтингової оцінки з присвоєнням показникам балів та ваг, що внесе певну суб'єктивність до аналітичного процесу.

Оскільки інфраструктура та інфраструктурний потенціал тісно пов'язані з територією, основною особливістю якої є іммобільність, тобто постійне закріплення об'єктів інфраструктури на певній території, вони, подібно до географічного положення, здатні виступати інфраструктурним мультиплікатором, посилюючи економічні результати та розвиток підприємницької діяльності. Такі елементи інфраструктури як порти, швидкісні залізниці, атомні електростанції, мережі зв'язку та телекомунікацій – не лише забезпечують функціонування підприємств, але й підвищують їх

інфраструктурний потенціал загалом. Це означає, що територія з більш високим рівнем інфраструктурної підготовки та оснащеності забезпечує підприємствам можливість ефективніше використовувати ресурси, скорочувати витрати на організацію і функціонування бізнесу та отримувати вищий прибуток порівняно з регіонами, де рівень розвитку інфраструктури є нижчим або недостатнім. Тож на нашу думку при розрахунку інфраструктурного потенціалу підприємства необхідно враховувати не тільки ресурси та можливості внутрішньої інфраструктури підприємства, а й зважати на показник зовнішнього інфраструктурного потенціалу регіону та галузі в яких веде свою діяльність підприємство. Тут доцільно виділити два рівні зовнішнього інфраструктурного забезпечення: загальний і галузевий. Загальний рівень, у свою чергу, включає світовий, національний і регіональний рівні. Інтегральний показник фондооснащеності регіону або галузі дає змогу оцінити відповідний рівень інфраструктурного потенціалу. Чим вищим є цей показник, тим сприятливішими є умови інфраструктурного забезпечення, а отже – тим вищим є інфраструктурний потенціал підприємства, яке здійснює діяльність у межах такого регіону або галузі. У подальших дослідженнях актуальним завданням є розробка найбільш інклюзивного та ефективного підходу до оцінки інфраструктурного потенціалу підприємства.

Література

1. Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Карпінська Г.В. Пропозиції щодо вдосконалення інституційного механізму управління розвитком інфраструктурного потенціалу малого підприємництва українського Причорномор'я : доповідна записка / Інститут проблем рику та економіко-екологічних досліджень НАН України. – Одеса, 2013. – 13 с.
2. Карпінська, Г. В. Інфраструктурний потенціал малого та середнього підприємництва Українського Причорномор'я // *Економічні інновації*. – 2014. – Вип. 57. – С. 152. – УДК 338.49.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
4. Ковтун, О. А. Infrastructure for sustainable development of enterprises in Ukraine // *Держава та регіони*. – 2024. – № 1. – С. –. – UDC 330.338. – DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-21>
5. Шендерівська Л. П., Денисюк М. В. Інфраструктурний потенціал підприємства: формування та розвиток // Матеріали друкуються в авторській редакції. – 2015. – С. 82.

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ

Сучасна економіка функціонує в умовах надзвичайно високої турбулентності та ризику, що вимагає від управління переходу від традиційного реактивного реагування до превентивного (проактивного) моделювання та прийняття рішень. Критична залежність складних економічних систем (промислові підприємства, логістичні мережі, енергетична інфраструктура) від зовнішніх та внутрішніх шоків робить застосування інноваційних інтеграційних векторів не просто бажаним, а необхідним. У цьому контексті концепція Цифрових двійників (ЦД) є ключовою технологією Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), що пропонує дієвий інструмент для формування ефективного та адаптивного управління. ЦД – це віртуальна копія фізичного об'єкта, процесу чи системи, яка існує паралельно з фізичним оригіналом і постійно оновлюється завдяки інтеграції даних [1-4].

Інноваційна цінність ЦД для управління економічними системами полягає у синтезі фізичного та віртуального просторів, забезпечуючи горизонтальну та вертикальну інтеграцію даних. Горизонтальна інтеграція об'єднує інформаційні потоки з усіх підсистем підприємства (виробництво, постачання, фінанси), створюючи холістичне інформаційне поле. Це дозволяє керівникам бачити об'єкт управління не як сукупність розрізнених відділів, а як єдиний кіберфізичний організм. Постійне живлення віртуальної моделі даними з Інтернету речей (IoT), сенсорів та баз даних у режимі реального часу надає ЦД здатність до безперервного моніторингу та діагностики стану системи.

Найважливішою функцією ЦД у контексті антикризового управління є предиктивне моделювання ризиків. На відміну від статичних чи історичних даних, ЦД, використовуючи алгоритми машинного навчання та моделі імітації,

може проводити сценарний аналіз. Це перетворює ЦД на цифровий полігон для тестування гіпотетичних кризових ситуацій. Наприклад, управлінці можуть моделювати вплив 48-годинного збою постачання критичного компонента або раптового зростання ціни на енергоносії. На основі цих симуляцій ЦД виявляє «вузькі місця» у виробничому ланцюгу, прогнозує ймовірність та часові рамки відмови обладнання і, що є найціннішим, оцінює ефективність різних антикризових рішень ще до їх реалізації у фізичному світі. Це мінімізує операційні втрати та скорочує час реакції на збої [5-7].

Таким чином, Цифровий двійник виступає як потужний інтеграційний інструмент, що дозволяє економічній системі перейти до самоналагоджувального режиму функціонування. На основі прогнозованих ризиків ЦД може автоматично генерувати або пропонувати оптимальні адаптивні стратегії – від автоматичного переналаштування виробничих графіків та оптимізації запасів до рекомендацій щодо диверсифікації джерел постачання. Інвестиції у впровадження ЦД, хоч і значні, забезпечують високу економічну ефективність за рахунок значного зниження непередбачених витрат, пов'язаних із простоєм, штрафами та необхідністю екстреного реагування, що підтверджує його статус як ключового інноваційно-інтеграційного вектору формування ефективного управління.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Технологія Цифрових двійників є ключовим інноваційно-інтеграційним вектором для модернізації економічних систем. Вона забезпечує фундаментальний перехід від реактивного управління, що виправляє наслідки, до проактивного, що запобігає кризам. Цей перехід досягається завдяки горизонтальній та вертикальній інтеграції даних у режимі реального часу.

2. Найважливіша практична цінність ЦД полягає у створенні цифрового полігону для безризикового сценарного аналізу. Це дозволяє не лише точно прогнозувати відмови обладнання, але й мінімізувати системні операційні ризики та забезпечувати високу стійкість (резильєнтність) економічного об'єкта під час зовнішніх шоків.

3. Інвестиції у впровадження ЦД є високорентабельними. Вони окупаються за рахунок значного скорочення непередбачених витрат, пов'язаних із простоем, штрафними санкціями та необхідністю екстреного ремонту, що зміцнює загальну фінансову ефективність підприємства.

Література

1. Rifkin J. Третя промислова революція: Як горизонтальні взаємодії змінюють енергетику, економіку та світ. Київ : Наш формат, 2017. 432 с.
2. Schlatter D., Freytag A. Digital Transformation and the Consulting Industry. Cham : Springer, 2021. 317 p.
3. Wortmann F., Flüchter K. Internet of Things - Technology and Trends. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57, Issue 2. P. 221–224.
4. Glaessgen E., Stargel D. The Digital Twin Paradigm for Future NASA and U.S. Air Force Vehicles. *53rd AIAA/ASME/ASCE/AHS/ASC Structures, Structural Dynamics and Materials Conference*. Reston, 2012. Art. 2012-1818.
5. Jones D., Snider C., Nassehi A. Characterising the Digital Twin: A systematic review of its conceptualisation and use. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2020. Vol. 30. P. 36–54.
6. Бондар О. О. Моделювання стійкості економічних систем в умовах невизначеності на основі технологій Big Data. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 1. С. 98–105.
7. Vorobets, Y., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V. I., & Marukhlenko, O. THE ROLE OF DATA ANALYTICS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY THE LOGISTICS INTERMEDIARIES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4, № 57. P. 185–196. DOI: 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422.

*Марценюк Л. В., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіки та менеджменту
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро*
*Тараненко А. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро*

МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

На вибір моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства впливають безліч внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед основних моделей, які може використовувати менеджмент підприємства, можуть бути наступні:

- Екстенсивна модель економічного розвитку, яка передбачає збільшення виробничого потенціалу підприємства шляхом нарощування обсягів ресурсів без значного підвищення їхньої якості. Іншими словами, продуктивність зростає не через інновації чи вдосконалення технологій, а через більше залучення робочої сили, сировини, обладнання. Переваги: простота реалізації без складних змін у виробничих процесах чи управлінні, можливість швидко збільшувати обсяги виробництва, зростання зайнятості та низькі первинні витрати на модернізацію. Недоліки: негативний вплив на навколишнє середовище.

- Інтенсивна модель економічного розвитку, яка спрямована на підвищення продуктивності підприємства через оптимізацію ресурсів, впровадження інновацій, цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення виробничих процесів. Переваги: економія ресурсів та зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці внаслідок цифровізації. Недоліки: високі первинні інвестиції у технології, обладнання та навчання персоналу [1].

- Інноваційна модель економічного розвитку, що передбачає системне впровадження новітніх технологій, продуктів та процесів. Це дозволяє підприємству здобути конкурентні переваги та зайняти лідируючі позиції на

ринку. Переваги: можливість створення унікальних продуктів та технологій, довгострокова або середньострокова конкурентна перевага. Недоліки: можливі юридичні колізії через випередження технологій законодавством [2].

- Експортно-орієнтована модель (вона спрямована на виробництво товарів та послуг для зовнішніх ринків з метою максимізації доходів та використання конкурентних переваг) для доступу до нових ринків збуту.

- Інтеграційна модель, яка передбачає об'єднання внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства для підвищення ефективності та конкурентоспроможності та диверсифікації ризиків.

- Модель сталого розвитку, яка забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та мінімізацією впливу на довкілля [3].

- Диверсифікаційна модель, яка передбачає розширення номенклатури продукції, напрямків діяльності та освоєння нових ринків для мінімізації ризиків.

- Мережева модель, яка передбачає використання цифрових технологій.

Безумовно, це не повний перелік потенційних моделей, які може використовувати підприємство в той чи інший період своєї діяльності. Вибір конкретної моделі розвитку приватного індустріального підприємства має базуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів, зовнішніх умов, стратегічних цілей та рівня готовності підприємства до інновацій та соціальної відповідальності.

Література

1. Бобиль, В., Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. (2024). Забезпечення збереження та розвитку інтелектуального капіталу соціально-економічних систем в процесі цифровізації. Наука і техніка сьогодні, (3 (31)). <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170>
2. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. Агросвіт, №6, 2025. С. 47-55. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47 <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>
3. Марценюк Л.В. Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту). Інвестиції: практика та досвід, №14, 2025. С.13-20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6918/7024>

*Метла В. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Організаційно-інноваційне управління бізнес-процесами підприємств торгівлі набуває особливої актуальності в умовах цифрової економіки та зростаючої ролі технологічних рішень у забезпеченні конкурентоспроможності. Сучасна парадигма управління орієнтується на інтеграцію інноваційних механізмів, цифрових платформ і процесного підходу, що дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність і результативність функціонування підприємства. Як зазначають Т. Ahmad та А. Van Looy, ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифровізації базується на синергії між технологічними інноваціями та організаційним розвитком, що створює передумови для підвищення продуктивності та формування нових моделей бізнесу [1].

Вітчизняна наукова думка акцентує увагу на необхідності побудови інноваційних систем управління, які враховують регіональні особливості та стратегічні пріоритети розвитку. Зокрема, В. Брославський підкреслює, що смарт-спеціалізація є дієвим інструментом концентрації ресурсів і розвитку підприємницького потенціалу в межах національної економіки, забезпечуючи синергію між наукою, бізнесом та владою [2]. А. С. Завербний і В. В. Брославський, аналізуючи адаптацію європейського досвіду, наголошують на необхідності формування інноваційних кластерів і платформ спільного розвитку, здатних прискорювати трансфер технологій у комерційне середовище [3].

Проблематика оптимізації бізнес-процесів у контексті впровадження інноваційних рішень отримала подальший розвиток у працях О. В. Марценюк, О. Л. Рудої та О. А. Озвенчук, які визначають, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати

цифрові інструменти в операційне управління [4]. Такі технології, як системи управління ресурсами (ERP), аналітичні модулі для контролю KPI та автоматизація процесів (RPA), сприяють скороченню трансакційних витрат і підвищенню точності управлінських рішень.

О. М. Сохацька та О. О. Завгородня, аналізуючи стан інновацій у секторі торгівлі, зазначають, що основними бар'єрами розвитку залишаються недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмеженість інвестицій у технологічну модернізацію та низький рівень інтеграції інформаційних систем [5]. Водночас саме торговельні підприємства демонструють високий потенціал адаптації до цифрових трендів завдяки гнучкості організаційних структур і відкритості до технологічних інновацій.

Як підкреслюють К. О. Бужимська та І. М. Царук, цифровізація управління бізнес-процесами у торгівлі дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх операцій, а й забезпечити персоналізацію сервісів, побудову клієнтоорієнтованих моделей і розвиток аналітичної культури управління [6]. Застосування цифрових технологій трансформує функціональні блоки підприємства, переводячи їх у формат інтегрованих бізнес-екосистем, що створює нові можливості для стратегічного зростання.

Отже, організаційно-інноваційне управління бізнес-процесами у сфері торгівлі є ключовим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Сучасна модель управління повинна поєднувати концепції BPM, смарт-спеціалізації, цифрової трансформації та інтеграції інноваційних інструментів у бізнес-моделі. Таке поєднання створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень, посилення стратегічної стійкості та розвитку торговельних підприємств на засадах інноваційного зростання.

Розвиток інноваційного управління бізнес-процесами у торгівлі потребує не лише технологічних змін, а й трансформації управлінського мислення. Від традиційного адміністрування підприємства переходять до управління, заснованого на даних, де аналітика стає основним джерелом прийняття рішень.

Такий підхід передбачає використання цифрових двійників процесів, інструментів процесного майнінгу та предиктивної аналітики, що дозволяють не просто фіксувати результати діяльності, а й прогнозувати ефективність управлінських дій. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, яке забезпечує швидке реагування на зміни ринку та поведінкові патерни споживачів.

Важливою умовою впровадження організаційно-інноваційних механізмів є розвиток культури інновацій на рівні персоналу. Працівники повинні не лише користуватися цифровими інструментами, а й розуміти їхню роль у підвищенні вартості бізнесу. Формування середовища постійного навчання, відкритої комунікації та обміну знаннями забезпечує залучення персоналу до процесів вдосконалення бізнес-моделей. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція елементів дизайн-мислення, agile-методології та управління змінами, що дозволяє підвищити гнучкість організації та її адаптивність до технологічних новацій.

Література

1. Ahmad T., Van Looy A. Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (17). 6827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827>
2. Брославський В. Особливості становлення і розвитку смарт спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-15>
3. Завербний А. С., Брославський В. В. Становлення і розвиток смарт-спеціалізації в Україні: особливості адаптування передового досвіду. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.27>
4. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74>
5. Сохацька О. М., Завгородня О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130>
6. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 44 – 50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)

*Морозова О. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

БІЗНЕС-ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

У сучасних умовах економічної турбулентності та цифрової трансформації бізнес-тренінги набувають особливого значення як інструмент розвитку управлінських компетентностей персоналу. Вони забезпечують практичну спрямованість навчання, створюють умови для відпрацювання навичок прийняття рішень, ефективної комунікації та лідерства.

Інтерактивний формат бізнес-тренінгу ґрунтується на активній участі учасників у процесі навчання, що створює умови для формування ефективної командної взаємодії та розвитку навичок колективного прийняття рішень. У межах таких тренінгів учасники мають можливість відпрацьовувати реальні управлінські ситуації, моделювати поведінку в кризових умовах, удосконалювати здатність до комунікації та розподілу ролей у команді. Це сприяє не лише підвищенню рівня особистої відповідальності, а й розвитку гнучкості мислення, здатності адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища [1].

Крім того, бізнес-тренінги створюють середовище, у якому відбувається активна взаємодія між учасниками, формуються навички партнерства та взаємопідтримки. Вони допомагають долати комунікаційні бар'єри, зміцнювати командний дух і підвищувати рівень довіри в колективі. Завдяки цьому бізнес-тренінг стає не лише інструментом професійного розвитку, а й засобом зміцнення корпоративної культури та формування інноваційного стилю управління. Поступово він перетворюється на ефективний механізм гармонізації відносин у колективі, підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Поєднання традиційних тренінгових технологій із сучасними цифровими інструментами, такими як інтерактивні онлайн-платформи, симуляційні модулі, гейміфікаційні елементи та віртуальні простори співпраці, дозволяє створювати динамічне середовище навчання. Взаємозв'язок основних компонентів процесу представлено на рис. 1.

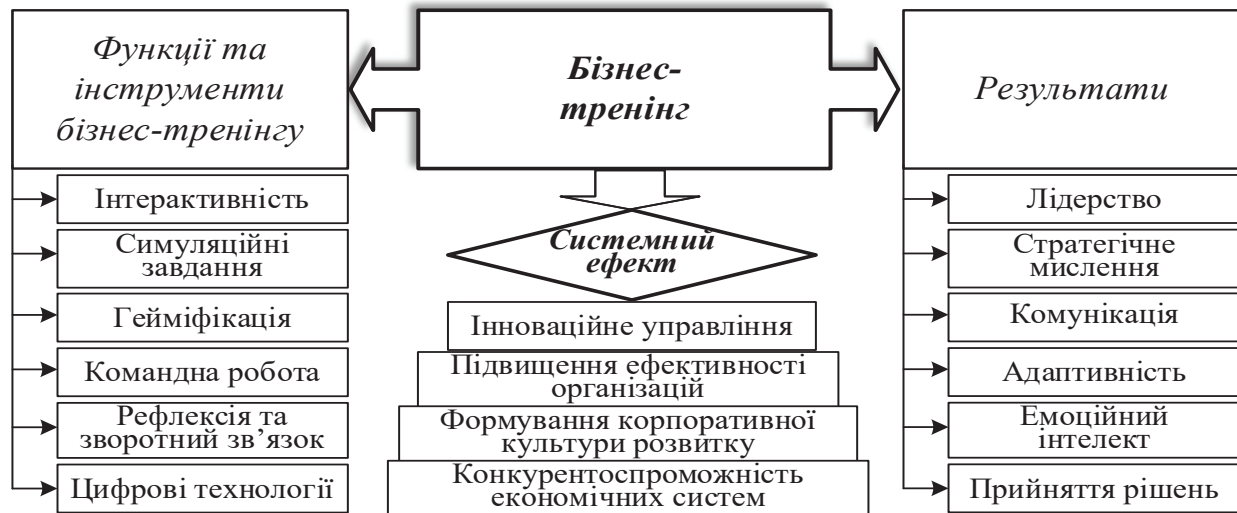


Рис. 1. Структурно-логічна модель впливу бізнес-тренінгу на розвиток управлінських компетентностей

Як видно з рис., бізнес-тренінг поєднує інструменти інтерактивної взаємодії, симуляції, гейміфікації та командної роботи, що забезпечують формування ключових управлінських результатів: лідерства, комунікації, стратегічного мислення й адаптивності. Завдяки цьому відбувається трансформація управлінських підходів, формування інноваційного стилю керівництва та зростання конкурентоспроможності організацій.

Отже, бізнес-тренінг набуває стратегічного значення в системі управління сучасними організаціями. Він не лише підвищує компетентність керівників і працівників, а й формує культуру безперервного розвитку, що є ключовою умовою сталого функціонування економічних систем у цифрову епоху.

Література

1. Кундицький О. О., Федоришин І. І., Кондрацький Р. В. Бізнес-тренінг як захід вдосконалення системи управління розвитком працівників у сучасній компанії та оцінка його ефективності. Журнал "Агросвіт". 2024. № 24. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.54>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СИНЕРГІЯ ХОЛАКРАТІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БІРЮЗОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

Сучасна економіка перебуває у стані глибоких трансформацій, що зумовлено глобальними кризами, розвитком цифрових технологій та зростанням складності соціально-економічних процесів. Традиційні ієрархічні моделі управління, побудовані на централізації влади, дедалі частіше виявляються неефективними в умовах швидких змін і підвищеної невизначеності. На зміну їм приходять гнучкі системи управління, засновані на принципах самоорганізації, колективної відповідальності та децентралізації прийняття рішень.

У цьому контексті особливого значення набувають бірюзові організації, описані Фредеріком Лалу [1], та холакратія, запропонована Браяном Робертсоном [2]. Обидві моделі відображають прагнення до нової парадигми управління, де головними стають довіра, автономність, цілісність особистості та еволюційна мета. Синергія цих підходів створює підґрунтя для формування гнучких управлінських систем, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного середовища та стимулювати інноваційний розвиток.

Бірюзова організація є еволюційно найвищим типом корпоративної культури за класифікацією Лалу, де відсутня жорстка ієрархія, а управління здійснюється через самоорганізацію колективів. Основними принципами бірюзового управління виступають автономність, цілісність особистості та еволюційна мета [1]. Працівники не підпорядковуються керівникам у традиційному сенсі, а беруть участь у спільному ухваленні рішень, виходячи з інтересів організації як живої системи.

Холакратія – це конкретна управлінська модель, що реалізує ідеї

самоорганізації через створення автономних команд – «кіл» (circles) [2]. Кожне коло має чітко визначену мету, ролі та відповідальність. Рішення приймаються не централізовано, а колегіально, що забезпечує швидкість, гнучкість і залучення всіх учасників до управлінських процесів.

Обидві концепції мають спільну ідеологічну основу – визнання людини центральним елементом організаційної системи та переконання, що найкращі результати досягаються не через контроль, а через довіру й самореалізацію. Однак холакратія, на відміну від бірюзової філософії, має більш формалізовану структуру ролей і процесів, що дозволяє її практичне впровадження у корпоративне середовище. Поєднання принципів холакратії та бірюзового управління створює синергетичний ефект, який дозволяє сформувати баланс між структурованістю та свободою, гнучкістю та відповідальністю. Холакратія забезпечує організаційну чіткість і прозорість процесів, тоді як бірюзова філософія формує духовно-ціннісне підґрунтя – культуру довіри, відкритості та усвідомленої участі.

У результаті виникає гнучка управлінська система, здатна до саморегуляції, де рішення приймаються не зверху вниз, а знизу вгору – на рівні тих, хто безпосередньо стикається з проблемою. Це дозволяє прискорити комунікацію, підвищити ефективність реагування на зміни зовнішнього середовища та зменшити управлінські витрати.

Синергія двох моделей передбачає використання холакратичних інструментів у поєднанні з гуманістичними цінностями бірюзової організації. Такий підхід не лише підвищує якість управлінських рішень, а й формує середовище психологічної безпеки, у якому працівники відчують себе співтворцями спільного успіху.

Важливим аспектом є те, що синергетична модель передбачає відмову від персоніфікованого лідерства на користь розподіленого лідерства, коли кожен член команди може брати ініціативу в межах своєї компетенції. Це сприяє розвитку командної взаємодії, внутрішньої мотивації та інноваційної активності персоналу.

Головною перевагою синергетичного підходу є створення динамічної, адаптивної структури, що поєднує ефективність процесного управління з глибиною гуманістичних принципів [3]. Люди не виконують наказів, а беруть відповідальність за результат, що посилює внутрішню мотивацію та знижує рівень бюрократії. Відсутність багаторівневої ієрархії скорочує час ухвалення рішень, робить організацію більш чутливою до зовнішніх сигналів. Кожен працівник є не лише виконавцем, а й аналітиком, генератором ідей, носієм знань. Це стимулює колективне навчання, обмін досвідом і розвиток лідерського потенціалу на всіх рівнях.

Крім того, така система створює ціннісно орієнтоване середовище, де ключовими пріоритетами стають цілісність, розвиток особистості, партнерство і прозорість – основа для формування стійких і відповідальних організацій майбутнього.

Синергія холакратії та бірюзового управління відкриває нові перспективи для формування гнучких, самоорганізованих і ціннісно орієнтованих управлінських систем. Такий підхід поєднує раціональність процесного менеджменту з гуманістичною філософією розвитку людини в організації. Його впровадження дозволяє підвищити інноваційність, мотивацію, відповідальність і швидкість реагування підприємств на зовнішні виклики. Разом із тим, ефективність цієї моделі можлива лише за умов високої корпоративної зрілості, відкритої комунікації та наявності сильної організаційної культури. Отже, холакратично-бірюзові принципи становлять не просто черговий етап еволюції управління, а нову управлінську парадигму, зорієнтовану на синергію людини, технології й цінностей – як основу сталого розвитку організацій у XXI столітті.

Література

1. Laloux F. Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Frederic Laloux. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.
2. Зосім Максим Холакратія (Holocracy) URL: <https://www.maxzosim.com/holocracy/>
3. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1), 191-197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Бобловський О. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та підвищення мобільності трудових ресурсів онбордінг персоналу стає одним із ключових напрямів сучасного управління людським капіталом. Його сутність полягає у системному процесі інтеграції нових працівників у корпоративне середовище підприємства, який охоплює як професійний, так і соціально-психологічний виміри. На відміну від традиційної адаптації, онбордінг має стратегічну спрямованість і орієнтований на формування високої залученості, лояльності та продуктивності працівників з перших днів роботи.

Метою ефективного управління онбордінгом є скорочення періоду входження нового співробітника у повноцінну професійну діяльність, зниження рівня плинності кадрів і підвищення задоволеності роботою [1]. Формування чіткої онбордінгової стратегії дозволяє створити міцний зв'язок між працівником та організацією, забезпечуючи довготривале партнерство і сталість кадрового потенціалу.

Онбордінг як цілісний процес охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої завдання, інструменти та очікувані результати [2].

Першим етапом є попередній (pre-boarding), який розпочинається з моменту прийняття рішення про найм кандидата й триває до його першого робочого дня. На цьому етапі здійснюється первинна комунікація між майбутнім працівником і представниками компанії, передається інформація про місію підприємства, корпоративні цінності, структуру та основні правила взаємодії. Основною метою

попереднього етапу є формування позитивного іміджу роботодавця, зниження рівня тривожності нового співробітника та створення передумов для швидкої інтеграції у колектив.

Другий етап – організаційний (ознайомчий) – передбачає офіційне знайомство нового працівника з командою, керівництвом та внутрішніми нормативними документами. У цей період проводяться інструктажі з техніки безпеки, ознайомлення з політикою компанії, правилами внутрішнього розпорядку, системою оплати праці та соціальними гарантіями. Важливим завданням організаційного етапу є створення у працівника розуміння структури підприємства, його місця у команді та очікувань щодо професійної поведінки.

Третім етапом є функціональний (професійний), який зосереджується на опануванні посадових обов'язків, технологічних процесів і корпоративних стандартів виконання роботи. Тут особливе значення мають наставництво, коучинг і професійне навчання. На цьому етапі формується відповідність між компетенціями працівника та вимогами посади, зростає його впевненість у власних силах і підвищується продуктивність праці. Крім того, важливою складовою функціонального етапу є встановлення чітких показників результативності (KPI), що дозволяють оцінити динаміку професійного розвитку працівника [3].

Четвертий етап – соціально-психологічний – спрямований на формування стабільних міжособистісних зв'язків у колективі, розвиток корпоративної культури та налагодження комунікаційного клімату. Працівник засвоює не лише формальні правила, а й неформальні норми поведінки, що сприяє його залученості, емоційному комфорту та ідентифікації з організацією. Висока якість соціально-психологічного онбордінгу сприяє зміцненню командного духу та зниженню ризику емоційного вигорання.

Завершальним етапом є постінтеграційний (оцінно-аналітичний), який передбачає аналіз ефективності проходження онбордінгу та оцінювання ступеня інтеграції нового працівника у колектив. На цьому етапі HR-фахівці збирають зворотний зв'язок, проводять опитування задоволеності, визначають рівень

залученості працівників і коригують програму онбордінгу з урахуванням отриманих результатів. Постінтеграційний етап має стратегічне значення, оскільки забезпечує неперервне вдосконалення системи управління персоналом і формування лояльності на довгострокову перспективу.

Комплексна реалізація зазначених етапів забезпечує поступове та гармонійне входження працівника у нове середовище, що мінімізує ризики звільнень у перші місяці роботи та підвищує рівень ефективності команди загалом. Особливу роль у сучасному онбордінгу відіграють цифрові інструменти – HR-платформи, інтерактивні курси, LMS-системи, аналітичні панелі та чат-боти супроводу, які автоматизують процес інтеграції, підвищують рівень персоналізації та дозволяють оперативно реагувати на потреби нових співробітників.

Таким чином, онбордінг слід розглядати як невід’ємний елемент стратегічного управління людськими ресурсами. Його ефективність визначається не лише швидкістю адаптації, а й здатністю створювати стійку систему взаємодовіри між працівником і підприємством, формувати позитивний імідж роботодавця, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати сталий розвиток кадрового потенціалу.

Література

1. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
2. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shhotake-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes>. (дата звернення: 14.10.2025)
3. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар’єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Копусь К. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ПРОЄКТАМИ

У сучасному світі цифровізація охоплює всі сфери діяльності - від бізнесу до державного управління. Цифрові технології стають не просто інструментом підвищення ефективності, а основою нової парадигми розвитку організацій. У зв'язку з цим особливого значення набуває роль лідерства, яке забезпечує ефективне управління цифровими проєктами, гармонійне поєднання інновацій, технологій і людського потенціалу.

Лідерство у цифрову епоху – це не лише управління процесами, а й формування стратегічного бачення розвитку, вміння надихати людей до змін, сприяти розвитку культури інновацій. На відміну від традиційних підходів до керівництва, сучасний лідер має виступати не як контролер, а як наставник, модератор командної взаємодії та ініціатор перетворень [1].

Цифрові проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими темпами змін, необхідністю міждисциплінарної співпраці та адаптації до нових технологічних рішень. Саме тому успіх цифрових ініціатив часто залежить не стільки від технічної підготовки команди, скільки від компетентного та гнучкого лідера, який здатний забезпечити злагоджену роботу всіх учасників.

Сучасний лідер цифрових проєктів повинен володіти рядом ключових компетенцій:

- стратегічним мисленням – розумінням довгострокових цілей цифрової трансформації;
- гнучкістю – здатністю швидко приймати рішення в умовах динамічних змін;

- комунікативними навичками – умінням будувати відкритий діалог і підтримувати ефективну взаємодію в команді;
- емоційним інтелектом – розумінням мотивів, емоцій і потреб членів команди;
- технологічною обізнаністю – здатністю інтегрувати нові інструменти й оцінювати їхній вплив на бізнес-процеси.

Одним із ключових завдань лідера є формування командної довіри. В умовах дистанційної або гібридної роботи, яка є типовою для цифрових проєктів, важливо підтримувати залученість працівників, уникати ізоляції та вигорання [2]. Лідер повинен створити атмосферу співпраці, у якій кожен член команди відчуває свою значущість та відповідальність за спільний результат.

Вагомим чинником ефективності управління цифровими проєктами є здатність лідера керувати змінами. Зміни часто супроводжуються опором, тому завдання лідера - перетворити страх перед новим у мотивацію до розвитку. Для цього він має пояснювати цінність інновацій, демонструвати успішні приклади та забезпечувати підтримку під час впровадження нових технологій.

Крім того, сучасне лідерство тісно пов'язане з використанням методологій Agile, Scrum, Kanban, які ґрунтуються на гнучкому управлінні, децентралізації прийняття рішень та активній участі команди у процесі розробки. Лідер у таких системах не виконує роль традиційного керівника, а виступає фасилітатором, який допомагає команді самоорганізовуватись і досягати поставлених цілей.

Важливо також підкреслити, що цифрове лідерство не обмежується лише сферою ІТ. Воно є універсальним явищем, яке проявляється в будь-якій галузі, де впроваджуються інноваційні рішення. Наприклад, у сфері освіти цифровий лідер – це викладач або адміністратор, який впроваджує онлайн-навчання; у бізнесі – менеджер, який розвиває електронну комерцію або впроваджує CRM-системи.

Одним із найважливіших аспектів цифрового лідерства є орієнтація на розвиток людського капіталу. Технології самі по собі не забезпечують успіх – вирішальним фактором залишаються люди, їхня готовність до змін, здатність

навчатися й адаптуватися [3]. Тому лідер повинен постійно інвестувати у професійний розвиток команди, стимулювати креативність і самостійність.

Сучасні дослідження доводять, що підприємства з розвиненим лідерством у цифровій сфері демонструють вищу ефективність, швидше реагують на виклики ринку та мають більшу стійкість до кризових явищ. Наприклад, під час пандемії COVID-19 саме ті компанії, керівники яких проявили гнучкість і здатність швидко перейти на дистанційні формати, зберегли конкурентоспроможність і навіть посилили свої позиції на ринку.

Отже, роль лідерства в управлінні цифровими проєктами полягає у створенні балансу між технологічним прогресом і людським фактором. Ефективний лідер повинен не лише керувати, але й надихати, навчати, підтримувати культуру інновацій та створювати умови для сталого розвитку організації.

Лідер нового покоління – це не лише менеджер, який розподіляє ресурси, а стратег і візіонер, що формує бачення цифрового майбутнього. Саме від його здатності поєднувати аналітику, інноваційність і гуманність залежить успіх будь-якого цифрового проєкту в сучасних умовах господарювання.

Література

1. Ковальчук І. О. Цифрове лідерство в умовах трансформації організацій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2023. 320 с.
2. Обиденнова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності «Вісник економіки транспорту і промисловості», № 89, с. 37 – 44. <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf>
3. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

*Обруч Г. В., д. е. н., доц.,
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків
Сидорець Д. П.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків*

ЕКОСИСТЕМНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Українські підприємства залізничного транспорту функціонують у надзвичайно складних умовах, зумовлених як зовнішніми загрозами (військові дії, перебої в логістичних ланцюгах, зниження обсягів міжнародних перевезень, нестабільність на світових ринках), так і внутрішніми дестабілізаційними чинниками. До останніх належать хронічні проблеми галузі: зношеність інфраструктури, дефіцит інвестицій, кадровий голод та обмеженість технічних ресурсів. Під тиском таких факторів більшість систем управління логістичного та технічного обслуговування залишаються фрагментованими й не інтегрованими, що суттєво знижує ефективність функціонування залізниці.

У сукупності такі негативні коливання не лише ускладнюють забезпечення стабільної роботи залізничної галузі, а й вимагають переосмислення традиційних підходів до її розвитку. В умовах багатовекторних викликів стає очевидною необхідність переходу від ізольованих технічних рішень до цілісних, системно орієнтованих підходів. Саме в цьому контексті актуалізується доцільність впровадження екосистемних інновацій, що являють собою інтегровані рішення, які поєднують цифрові технології, управлінські практики та партнерські взаємодії між різними учасниками транспортної екосистеми. Такий підхід дозволяє не лише підвищити адаптивність і стійкість залізничної галузі, а й створити передумови для її сталого розвитку в умовах невизначеності.

Загалом поняття екосистеми у наукових колах набуває ключового значення, трансформуючись із звичайної сукупності суб'єктів у динамічну мережу

взаємодії, в якій кожен учасник відіграє значущу роль у створенні, розвитку та впровадженні інновацій. У свою чергу, інноваційну екосистему можна трактувати як динамічне середовище, в якому різні актори (підприємства, університети, стартапи, інвестори, державні структури) об'єднуються для спільного продукування та комерціалізації нових технологій, продуктів та послуг, і яка функціонує на основі обміну знаннями, ресурсами, досвідом і забезпеченні полівекторної комунікації. Таке трактування визначає і компонентний склад такого середовища: актори (підприємства залізничного транспорту, транспортно-логістичні компанії, постачальники ресурсів, підприємства залізничного машинобудування, ІТ-компанії, наукові установи, держава, інвестори, споживачі тощо); ресурси (фінансові кошти, технології, дані, інфраструктура, людський капітал); комунікаційні зв'язки (партнерства, контракти, цифрові платформи, спільні проєкти); інститути (нормативно-правові, культурно-освітні, комунікативні, інститути управління та мотивації тощо; наприклад, правові норми, моделі прийняття рішень тощо).

Грунтуючись на зазначеному, слід приділити увагу формуванню такої динамічної системи, яка забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій у залізничній галузі.

Для реалізації зазначено необхідно залучити таких ключових акторів:

- підприємства залізничного транспорту як замовники, співвиконавці та користувачі екосистемних інновацій;
- постачальники ресурсів як основні учасники інноваційного процесу, що забезпечують підприємства матеріалами, комплектуючими, енергією тощо, і разом з цим співвиконавці, що формують ресурсну основу для розроблення та реалізації екосистемних інноваційних проєктів;
- підприємства залізничного машинобудування як розробники та інтегратори інноваційних продуктів, таких як рухомий склад, системи управління, інфраструктурні рішення, і одночасно співвиконавці та постачальники технологій, адаптованих до інноваційних потреб галузі;
- інноваційні лабораторії як експериментальні майданчики, де генеруються,

тестуються та вдосконалюються нові рішення, і співвиконавці та каталізатори інновацій, що забезпечують швидкий цикл їх розроблення та апробації;

- ІТ-компанії та стартапи як технологічні провайдери, що пропонують цифрові рішення, автоматизацію, аналітику та штучний інтелект, і співвиконавці та постачальники інноваційних сервісів, що працюють у форматі відкритих інновацій;

- університети та наукові установи, що формують наукове підґрунтя та кадровий потенціал для інноваційної діяльності, виступаючи разом з цим співвиконавцями та генераторами знань, формуючи фундамент для технологічного розвитку;

- інвестори та донори як фінансові замовники та стратегічні партнери, які забезпечують ресурсну підтримку інноваційних проєктів, що, у свою чергу, визначає масштаб і темпи реалізації новітніх рішень;

- держава як інституційний замовник та регулятор, що формує нормативне середовище, політику підтримки та інфраструктурні умови для інновацій, і також співвиконавець через державні програми та проєкти;

- кінцеві користувачі як споживачі та оцінювачі інноваційних рішень, що формують запит на якість, зручність та безпеку і відіграють визначальну роль в процесах адаптації та масштабування інновацій.

У цій моделі кожен актор не лише виконує його функцію, а взаємодіє в ролі замовника, співвиконавця або користувача, створюючи динамічну інноваційну екосистему продукування рішень у залізничній галузі.

Отже, така модель продукування екосистемних рішень у залізничній галузі спрямована на формування динамічної системи, яка забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій, інтегрує ключових акторів, етапи, механізми та інститути забезпечення їх реалізації, що в сукупності забезпечують синергію між стратегічними цілями, операційними практиками та системною стійкістю залізничної галузі.

*Олійник Ю. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
Виклюк М. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах воєнного та повоєнного періоду підприємства будівельної галузі України стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають переосмислення підходів до управління та розвитку. Будівництво є однією з провідних галузей національної економіки, оскільки забезпечує відновлення інфраструктури, житлового фонду та промислових об'єктів [1].

Дослідження, проведене на базі ТОВ «Реноме-Євробуд», спрямоване на формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства у середньостроковій перспективі. Для цього використано методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, експертних оцінок, економічного моделювання та порівняльного аналізу діяльності підприємства за 2020–2025 роки [8].

У процесі дослідження встановлено, що основними сильними сторонами ТОВ «Реноме-Євробуд» є високий рівень технічної компетенції, налагоджені зв'язки з постачальниками, позитивна репутація серед замовників і стабільне фінансове становище. До слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації процесів, обмежену географію діяльності та потребу в оновленні технічної бази [8]. Запропонована стратегія розвитку базується на принципах сталого розвитку та цифрової трансформації. Передбачено впровадження інноваційних підходів до управління проектами (BIM-технології, ERP-системи), розширення спектру послуг через реконструкцію об'єктів і малоповерхове будівництво, а також створення системи внутрішнього стратегічного контролю [3,5,6].

Особливу увагу приділено ESG-підходу (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність), який дозволяє посилити репутацію підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість. Запровадження принципів енергоефективності, безпечних умов праці та прозорості управлінських рішень формує довгострокові конкурентні переваги [2,6,7]. Практичні результати реалізації розробленої стратегії для ТОВ «Реноме-Євробуд» очікувано забезпечать: підвищення рентабельності на 12–15 %, зростання обсягів виконаних робіт на 10 %, скорочення непродуктивних витрат на 8–10 %, зміцнення ринкової позиції у Західному регіоні України [8].

Отже, стратегічний розвиток будівельного підприємства в умовах економічної невизначеності є комплексним процесом, який поєднує фінансову стійкість, інноваційність, гнучкість управління та соціальну відповідальність. Досвід ТОВ «Реноме-Євробуд» свідчить, що навіть у кризових умовах можливо забезпечити сталий розвиток за рахунок стратегічного мислення, планування та ефективного використання ресурсів.

Література

1. Василенко, В. А. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах невизначеності. Ефективна економіка, №5. <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=11064>
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2024). План відновлення будівельної галузі України 2024– 2030. <https://minregion.gov.ua/>
3. Жигалкевич, Ж. М., & Нечитайло, М. І. (2023). Система стратегічного управління як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка, №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2023.12.1
4. Редченко, К. І. (2021). Сучасні підходи до стратегічного планування розвитку підприємств. Вісник економічної науки України, №1(40). <https://visnyk-econom.kyiv.ua/>
5. Ансофф, І. (2020). Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури.
6. Deloitte Ukraine. (2023). Building a Sustainable Future: Construction Sector Outlook in Ukraine. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/realestate/articles/construction-outlook-ukraine.html>
7. Ernst & Young. (2024). ESG-фактори у будівництві та нерухомості: тенденції в Україні. https://www.ey.com/uk_ua
8. ТОВ «Реноме-Євробуд». (2024). Офіційний сайт компанії. Історія, види діяльності, фінансова звітність. <https://renome.ua/>

*Сабліна Н. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна глобальна економіка характеризується високим рівнем турбулентності, технологічною насиченістю та посиленням ролі фінансової інноваційності. Для підприємств, що функціонують у динамічному бізнес-середовищі, ключовим завданням стає забезпечення фінансової стійкості та стратегічної гнучкості, що неможливо без використання новітніх фінансових інструментів.

Інноваційні фінансові інструменти сьогодні є не лише механізмом залучення капіталу, але й стратегічним інструментом управління ризиками, ліквідністю та інвестиційними потоками. Їх поява є наслідком інтеграції фінансового інжинірингу, інформаційних технологій, штучного інтелекту та блокчейн-платформ у корпоративні фінанси.

Фінансове управління у традиційному форматі зосереджувалося на короткострокових цілях, а саме, прибутковості, ліквідності та оптимізації витрат. Проте стратегічне управління передбачає довгострокове бачення, що базується на прогнозуванні ризиків, диверсифікації джерел фінансування та створенні стійкої фінансової екосистеми.

Інноваційні фінансові інструменти сприяють переходу до data-driven фінансів, де управлінські рішення приймаються на основі аналітики, алгоритмів прогнозування та цифрових моделей сценарного планування. До основних переваг їх застосування належать: скорочення транзакційних витрат і підвищення прозорості операцій; автоматизація розрахунків і фінансових контрактів; посилення контролю за ризиками через смарт-моніторинг; інтеграція фінансів у стратегічні процеси планування [1].

Розвиток ринку інноваційних фінансових інструментів в Україні перебуває на етапі становлення, проте демонструє поступове розширення як у банківському, так і в корпоративному секторах. Цей процес зумовлений поєднанням двох тенденцій: активним упровадженням цифрових технологій у фінансову сферу та необхідністю диверсифікації джерел фінансування бізнесу в умовах воєнних і посткризових трансформацій економіки.

На сучасному етапі ключову роль у формуванні інноваційного фінансового середовища відіграють FinTech-компанії, інвестиційні платформи та державні ініціативи з цифровізації фінансових процесів. Український фінансовий ринок поступово інтегрується у європейський простір, що сприяє гармонізації регуляторних норм і впровадженню нових фінансових технологій, зокрема блокчейн-рішень, електронних грошей, токенизованих активів та інструментів краудфандингу.

Важливим кроком у цьому напрямі стало запровадження електронних облігацій внутрішньої державної позики (е-ОВДП), які забезпечують прозорий механізм залучення капіталу та формують новий стандарт взаємодії держави з інвесторами. Паралельно активно розвиваються платформи альтернативного фінансування такі як краудфандингові та краудлендингові сервіси, які відкривають нові можливості для малого та середнього бізнесу дозволяючи підприємствам залучати кошти напряму від інвесторів.

На ринку корпоративних фінансів з'являються елементи гібридних фінансових інструментів, які поєднують ознаки боргового й акціонерного фінансування, наприклад, конвертовані облігації або опціони для венчурних інвесторів. Такі інструменти дедалі частіше використовуються ІТ-компаніями та стартапами, які залучають капітал через міжнародні платформи або спеціалізовані фонди.

Особливу увагу привертають ESG-облігації та “зелене фінансування”, що підтримується міжнародними інституціями (ЄБРР, IFC, NEFCO). У 2023–2024 рр. кількість проєктів, сертифікованих за “зеленими” стандартами, значно зросла, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, логістики та будівництва. В

Україні створюються передумови для формування повноцінного ринку сталих фінансових інструментів, який може стати джерелом довгострокових інвестицій для підприємств [2; 3].

Разом із тим, ринок інноваційних фінансових інструментів стикається з низкою викликів: недостатня нормативно-правова база для обігу цифрових активів, відсутність розвиненого ринку похідних фінансових інструментів, обмежений рівень цифрової фінансової грамотності серед менеджерів. Проте поступове вдосконалення регуляторного середовища створюють позитивні передумови для подальшого зростання.

Таким чином, в Україні формується модель змішаної фінансової системи, де традиційні інститути співіснують із цифровими фінансовими платформами. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних фінансових інструментів у стратегії корпоративного управління, удосконаленні регуляторних механізмів та стимулюванні інвестицій у цифрову фінансову інфраструктуру. Це дозволить не лише підвищити фінансову стійкість підприємств, а й забезпечити їхню інтеграцію у глобальну фінансову екосистему.

Отже, інноваційні фінансові інструменти виступають каталізатором трансформації системи стратегічного управління підприємством. Їх впровадження дозволяє сформувати стійку, технологічно інтегровану фінансову модель, що поєднує інноваційність, прозорість і гнучкість. В умовах євроінтеграції саме інноваційний підхід до фінансів визначатиме конкурентоспроможність українських підприємств на глобальному ринку.

Література

1. Zhytar M. FinTech market in Ukraine: features, ways and prospects of development. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. № 1(13). URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48448/1/M_Zhytar_ESJEFI_1.pdf
2. Обушний С.М., Арабаджи К.В., Костікова К.О. Фінансові технології в Україні: шлях до інновацій та стабільності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). С. 59-72. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/181/148>
3. Кондрат О. Б. Інновації ні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 339 – 344. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r01_a57.pdf

*Семенова В. Г., д. е. н., проф.,
професор кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Літвінова Л. Р.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасна економіка України переживає складний період, пов'язаний із наслідками масштабної військової агресії. Зруйнована інфраструктура, значні втрати підприємств і виробничих потужностей, падіння економічної активності та зростання соціальної напруги створюють надзвичайно складні умови для розвитку держави. У цих умовах питання забезпечення сталого економічного розвитку набуває особливої актуальності.

Сталий економічний розвиток є комплексним процесом, який передбачає забезпечення економічного зростання з одночасним підвищенням соціального добробуту та збереженням природних ресурсів. Він визначається як здатність економіки забезпечувати високий рівень життя населення в довгостроковій перспективі, при цьому підтримуючи макроекономічну стабільність, ефективне функціонування ринків та інноваційний розвиток. У науковій літературі виділяють кілька ключових складових сталого розвитку: економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну збалансованість [1].

Фінансові механізми, як невід'ємна частина державної економічної політики, виступають інструментами стимулювання економічної активності та управління ресурсами. Важливим аспектом теоретичного аналізу є взаємозв'язок фінансових механізмів із макроекономічною стабільністю. Ефективне використання державних фінансів дозволяє підтримувати рівень зайнятості, стимулювати виробництво, забезпечувати соціальну підтримку населення та сприяти інноваційному розвитку. При цьому неправильне або неефективне

застосування фінансових інструментів може призводити до інфляційного тиску, зниження інвестиційної активності та економічної нестабільності [2, с. 10].

Післявоєнна відбудова України потребує системного підходу до фінансування економічної діяльності та відновлення ключових секторів держави. Фінансові механізми у цьому контексті виступають не лише як інструмент підтримки виробництва та підприємництва, а й як засіб стабілізації соціально-економічної ситуації та залучення інвестиційних ресурсів [3, с. 105].

Одним із основних інструментів відновлення є державні інвестиційні програми, які спрямовані на відновлення критичної інфраструктури – транспортних та енергетичних мереж, об'єктів житлово-комунального господарства, освітніх та медичних закладів. Через такі програми держава стимулює створення робочих місць, підтримку суміжних галузей економіки та відновлення виробничих потужностей. Значним прикладом є реалізація програм реконструкції регіонів, що постраждали від бойових дій, а також будівництво нових об'єктів для забезпечення довгострокового розвитку [1].

Другим важливим фінансовим механізмом є податкові стимули, що надають підприємствам пільгові умови оподаткування для відновлення виробництва, модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій. Такі стимули дозволяють підприємствам збільшувати інвестиції у розвиток, знижують фінансове навантаження та стимулюють внутрішній бізнес до активної діяльності. Особливу увагу приділяють пільгам для малого та середнього бізнесу, який відіграє ключову роль у створенні робочих місць та економічній стабільності [4, с. 37].

Субсидії та гранти також є ефективним механізмом підтримки економіки. Через цільові субсидії держава може стимулювати відновлення стратегічних підприємств та впровадження екологічно чистих технологій. Гранти від міжнародних інституцій, дозволяють фінансувати інноваційні проєкти, стартапи та соціально значущі ініціативи, що підвищує інвестиційну привабливість країни та сприяє довгостроковому економічному зростанню [4, с. 35].

У висновку можна зазначити, що фінансові механізми є ключовим інструментом стимулювання сталого економічного розвитку України в умовах післявоєнної відбудови. Вони дозволяють не лише відновити виробничі потужності та інфраструктуру, але й створюють умови для довгострокового економічного зростання, залучення інвестицій та підвищення добробуту населення.

Кожен із цих інструментів відіграє важливу роль у стимулюванні економічної активності, розвитку малого та середнього бізнесу, впровадженні інновацій та модернізації стратегічних секторів економіки.

Особливу увагу слід приділяти ефективному поєднанню фінансових і маркетингових механізмів. Розробка та реалізація програм підтримки експорту, формування позитивного іміджу української продукції на міжнародних ринках і стимулювання інвестиційних потоків сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості та ефективності використання державних фінансів. Впровадження сучасних систем фінансового моніторингу, оцінки ефективності фінансових програм і прозорого розподілу бюджетних коштів дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити цільове використання ресурсів.

Література

1. Крючкова Н. М. Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617>. (Дата звернення: 16.11.2025).
2. Субачієне Р., Крутова А. С., Нестеренко О. О. Детермінанти сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення України. *Економічний розвиток України*. 2023. Т. 22, № 4. С. 1-15. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.23>. (Дата звернення: 16.11.2025).
3. Zagorska D. Financial strategies and instruments for stimulating economic growth and recovery in the post-war reconstruction context: lessons for Ukraine from international experience. *Social Economics*. 2025. № 70. Р. 102–111. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-09>. (Дата звернення: 16.11.2025).
4. Пшик Б. І. Фінансові аспекти повоєнної відбудови економіки України на базі використання ESG-підходів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. № 165 (1). С. 35-40. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5>. (Дата звернення: 16.11.2025).

*Семенова В. Г., д. е. н., проф.,
професор кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*
*Сорокан В. М.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах, коли потрібно відновлювати інфраструктуру та контролювати державний борг, важливо ефективно і прозоро використовувати державні кошти. Державний фінансовий контроль допомагає стежити за законністю, правильним використанням бюджету та досягненням цілей держави. Основні органи, що здійснюють цей контроль в Україні – це Державна аудиторська служба, Рахункова палата, Міністерство фінансів, Державне казначейство та місцеві органи влади.

Державний фінансовий контроль є важливим інструментом управління фінансами, який допомагає правильно розподіляти та використовувати державні кошти. Його основна мета - забезпечити ефективне виконання фінансової політики країни. Дотримання порядку і законності у використанні бюджетних коштів свідчить про рівень розвитку правової держави. Сьогодні в Україні важливість державного фінансового контролю для підтримання фінансової дисципліни часто недооцінюють. Через це збільшується кількість порушень у використанні коштів, адже не завжди дотримуються правила виконання бюджету [1].

Метою державного фінансового контролю є забезпечення стабільності та економічної безпеки держави. Для цього контроль покликаний виконувати низку важливих завдань.

По-перше, контролювання за тим, щоб усі юридичні та фізичні особи правильно виконували податкові зобов'язання та дотримувалися законодавства у оподаткуванні. По-друге, контроль за веденням бухгалтерського обліку на всіх об'єктах, де використовуються державні фінансові ресурси, щоб уникнути

помилки і порушень. Окрім цього, державний фінансовий контроль повинен забезпечувати, щоб бюджетні гроші та державне майно використовувалися правильно і з користю. Також його функцією є визначення, чи законно проводяться валютні операції, чи своєчасно складаються та виконуються бюджети [2].

Проаналізувавши особливості державного фінансового контролю, його органи управління і специфіку діяльності можна виокремити основні проблеми, які з'являються все частіше у процесі контролю і поки не мають вирішення:

1. Недосконалість законодавчої бази державного фінансового контролю: сюди можна віднести недостатній рівень законів і актів, які повинні урегулювати державний фінансовий контроль.

2. Дублювання функцій органів фінансового контролю.

3. Низький рівень реалізації аудиторських рекомендацій: сюди безпосередньо відноситься формальне виконання аудиторських звітів, виписок, та те, що часто затягується строк їхнього виконання.

4. Формальний характер перевірок: ця проблема впливає з попередньої, так само як і здійснюється сам процес ведення аудиту та і виконується його перевірка - формально.

Якщо уважно подивитися на проблеми державного фінансового контролю в Україні, можна зрозуміти, що їхнє вирішення потребує системного підходу і комплексних дій. По-перше, надзвичайно важливо створювати закони, які реально відображатимуть сьогодишню ситуацію та будуть практичними для виконання. Часто чинні закони або застарілі, або складні, і їх важко застосовувати на практиці. Оновлені закони повинні бути зрозумілими для всіх органів контролю, щоб уникнути непорозумінь і неправильного застосування.

По-друге, необхідно правильно розподілити обов'язки між різними органами контролю. На сьогодні часто трапляється, що кілька органів виконують однакову роботу, перевіряють одні й ті ж процеси або документи. Це призводить до дублювання роботи, витрачання часу та ресурсів, а інколи – до плутанини у процесі контролю. Якщо кожен орган чітко знає свої функції та відповідає лише

за конкретну частину роботи, система фінансового контролю стане значно ефективнішою. Такий підхід дозволить швидше виявляти порушення, уникати зайвої бюрократії та зосередитися на більш важливих питаннях.

Ще одна важлива проблема – надійне зберігання документів і звітів. Під час воєнного стану або надзвичайних ситуацій ризик втрати важливих документів дуже великий. Знищення документів може призвести до серйозних фінансових втрат і ускладнити роботу органів контролю. Тому важливо впроваджувати системи електронного зберігання даних, робити резервні копії документів і забезпечувати їх надійний захист. Це дозволить продовжувати роботу навіть у складних умовах і забезпечить прозорість у використанні державних коштів.

Підсумовуючи, можна сказати, що державний фінансовий контроль є одним із найважливіших інструментів для того, щоб державні кошти використовувалися ефективно, раціонально та відповідно до закону. Однією з найбільших проблем сьогодні є фрагментарність законодавчої бази. Хоча закони в цій сфері змінювалися, вони все ще залишаються неповними та інколи суперечать один одному. Це ускладнює роботу контролюючих органів, створює додаткові ризики для державного бюджету та може призводити до втрати ресурсів. Для України, яка переживає складні економічні та соціальні процеси, це особливо актуально. Тому важливо постійно вдосконалювати законодавство, підвищувати кваліфікацію працівників контролю та впроваджувати сучасні технології, які дозволяють ефективно обробляти інформацію та швидко реагувати на порушення.

Література

1. Погрішук, Г., & Головай, Н. (2022). СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-61>. (дата звернення 08.11.2025).
2. Піхоцький В. Функціонування системи державного фінансового контролю та її удосконалення. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 10. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Pikhotskyj.pdf> (дата звернення 08.11.2025).

*Старов О. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Сучасні умови глобальної турбулентності актуалізують потребу переосмислення стратегічного управління підприємствами в контексті забезпечення їхньої економічної стійкості. Традиційні моделі стратегічного планування дедалі частіше виявляються неефективними через високий рівень динаміки зовнішнього середовища, цифровізацію бізнес-процесів та зростання ролі інновацій. Як зазначають В. S. Rêgo, S. Jayantilal, J. J. Ferreira та E. G. Sarayannis, цифрова трансформація стає не лише технологічним, а й управлінським феноменом, який формує нову парадигму стратегічного мислення та прийняття рішень [1]. Вона сприяє переорієнтації управлінських систем від жорсткої ієрархії до гнучких, адаптивних структур, що базуються на принципах інтеграції, децентралізації та швидкого реагування.

Емпіричні дослідження Y. Zhang та співавторів підтверджують, що ключовими факторами успішної реалізації цифрових стратегій виступають стратегічна інтуїція керівництва, цифрове лідерство та інноваційна культура організації [2]. Ці компоненти створюють умови для підвищення продуктивності та формування довгострокових конкурентних переваг. У цифровому середовищі стратегічні рішення набувають характеру динамічного управління знаннями, де інтелектуальний капітал стає базовим ресурсом економічної стійкості підприємства. Високотехнологічні компанії демонструють, що здатність керівників поєднувати стратегічне бачення з гнучким використанням цифрових інструментів прямо впливає на результативність і стабільність бізнесу.

Наукові результати М. Rybalka доводять, що гетерогенність інноваційних моделей і стратегічна спритність організацій є ключовими чинниками їхньої

адаптивності [3]. У період кризових шоків, зокрема пандемії COVID-19, компанії, які розвивали гнучкі інноваційні стратегії, змогли не лише мінімізувати втрати, а й сформувати нові ринки. Такий підхід демонструє, що стратегічна гнучкість – це не тимчасовий інструмент, а довгострокова компетенція, що визначає здатність підприємства до самооновлення та стійкого розвитку.

Як зазначають K. Demeter, D. Losonci, A. Szalavetz і M. Baksa, стратегічні драйвери цифрової трансформації полягають у здатності підприємства інтегрувати технологічні інновації в організаційні структури та корпоративну культуру [4]. Дослідження показують, що ефективна цифрова трансформація відбувається за наявності стратегічної узгодженості між цілями, ресурсами та управлінськими механізмами. Саме поєднання технологічного потенціалу з компетенціями персоналу та стратегічним баченням створює основу для підвищення економічної стійкості.

Водночас, як наголошують A. Garrido-Moreno, R. Martín-Rojas і V. J. García-Morales, інноваційність і організаційна резильєнтність виступають ключовими детермінантами високої результативності підприємства [5]. Комбінація стратегічної інноваційності та здатності до відновлення після криз дозволяє компаніям зберігати ефективність у мінливому середовищі. Саме інтеграція стратегічного управління, цифрових технологій і організаційної стійкості формує нову модель розвитку підприємств – адаптивну, інноваційно орієнтовану та соціально відповідальну.

Узагальнюючи, можна зазначити, що оптимізація стратегічних рішень у цифрову добу потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує управлінські, технологічні та соціальні складові. Для забезпечення економічної стійкості підприємства повинні переходити від реактивного до проактивного стратегічного управління, заснованого на аналітиці, інноваціях і гнучких бізнес-моделях. Саме така трансформація забезпечує стійке зростання, конкурентоспроможність і стратегічну безпеку бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

У сучасній економіці стратегічне управління переходить від статичних планових моделей до динамічних адаптивних систем, у центрі яких – цифрова компетентність, аналітична гнучкість і культура експериментування. Саме здатність підприємства швидко трансформувати стратегічні підходи, використовуючи потенціал штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих систем прийняття рішень, стає визначальною перевагою на ринку. У перспективі це означає перехід до стратегічних екосистем, де рішення формуються на основі спільного доступу до даних, партнерських інновацій та мережевої взаємодії. Така трансформація дозволяє бізнесу не лише підтримувати економічну стійкість, а й формувати власну архітектуру розвитку, здатну до самовідновлення в умовах глобальної невизначеності.

Література

1. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G.. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13. P. 3195-3222. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>
2. Zhang Y., Swatdikun T., Lakkanawanit P., Huang S.-Z., Chen H. Digital Transformation Capability, Organizational Strategic Intuition, and Digital Leadership: Empirical Evidence from High-Tech Firms' Performance in the Yangtze River Delta. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18 (7). 405. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18070405>
3. Rybalka M. Innovation Pattern Heterogeneity and Firm Strategic Agility: Push- and Pull-Effects of COVID-19 on Firms' Innovation Strategies. *Businesses*. 2024. Vol. 4 (4). P. 596 – 619. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040036>
4. Demeter K., Losonci D., Szalavetz A., Baksa M. Strategic drivers behind the digital transformation of subsidiaries: a longitudinal approach.. *Post-Communist Economies*. 2023. Vol. 35 (7). DOI: <https://doi.org/10.1080/14631377.2023.2236864>
5. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in enhancing business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

*Степанова О. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою
Харківський національний
університет радіоелектроніки, м. Харків
Степанова Н. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків.*

МЕТОД ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

У світі відбуваються глобальні трансформаційні процеси, які вимагають від України рішучих дій щодо вибору вектору розвитку. Важливою проблемою на шляху відродження економічної системи України в післявоєнний період є вирішення питань стратегічного управління. Важливою складовою стратегічного управління є стратегічний маркетинг. Мета стратегічного маркетингу полягає в розробці стратегії маркетингу.

Світовий досвід показує, що розробка і використання стратегії діяльності підприємства забезпечує йому значні переваги. Керівники підприємств, організацій і установ давно усвідомили, що стратегія-це невід’ємна частина або головна складова успіху діяльності на ринку.

Стратегія – це принципово новий інструмент роботи з системою, якою є підприємство, організація і установа. Стратегія - це орієнтація система у внутрішньому і зовнішньому середовищі і в тривалому часі [1].

Стратегія потребує розробки програм, проєктів та планів для досягнення поставлених цілей. На всіх рівнях стратегічного управління підприємством має бути присутнім стратегічний маркетинг. Маркетингові стратегії поділяються на ринкові, продуктові стратегії та стратегії позиціювання [2, 3]. Ринкова стратегія складається з стратегії охоплення ринку, стратегії розвитку (росту). Продуктова стратегія складається з товарної стратегії, цінової стратегії, стратегії просування

та збутової стратегії. Формування маркетингової стратегії потребує визначення системи маркетингових цілей підприємства.

Основні маркетингові цілі це: [2, 3]:

- розширення обсягів продажів і ринків збуту, збільшення частки на ринку або завоювання нового;
- максимізація прибутку;
- підвищення якості продукції;
- розширення номенклатури продукції;
- поліпшення рівня обслуговування клієнтів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та окремих товарів;
- максимізація споживчої задоволеності тощо.

Значний внесок у розвиток стратегічного управління вніс P.F. Drucker (П.Ф. Друкер), який запропонував концепцію управління за цілями [4]. Концепція управління за цілями орієнтується на досягненні всієї сукупності цілей, що постачають перед об'єктом управління. У загальному вигляді ціль вказує напрямок, в якому мають діяти для досягнення кращого результату, тобто під ціллю розуміється бажаний результат. Діяльність підприємства характеризується водночас сукупністю цілей, як орієнтирів своєї діяльності. Головним інструментом цільового управління є система під назвою «дерево цілей». У теорії графів «дерево цілей» являє собою граф (або сітку), що складається з вершин (вузлів), які пов'язані між собою за допомогою дуг (ребер). Вершини зображуються кружками, а дуги – прямими або кривими лініями, кожна з яких з'єднує дві вершини. Вершини нумеруються від i до j , а дуги позначаються (i, j) . Вершини є цілі, а дуги – зв'язки між ними [3].

Побудова дерева цілей включає ряд елементів [5]:

- скласти список цілей;
- сформулювати глобальний (головний) критерій та підцілі головного критерію;

- сформулювати локальні критерії – показників, які характеризують досягнення цілей;
- встановити пріоритет критеріїв та їх вагомість;
- розглянути розмірність критеріїв – показників і, за необхідності, привести до однієї розмірності.

Дерево цілей має декілька рівнів. Нульовий рівень –це глобальна (головна) стратегічна ціль. Перший рівень дерева цілей включає фактори, які впливають на досягнення головної цілі. Другий рівень дерева цілей включає критерії - показники, які характеризують ступінь досягнення цілей. У роботі [5] показано, що для конкретної ситуації можна побудувати безліч варіантів дерева цілей.

Висновки: Формування стратегії носить творчий, індивідуальний характер. Кожна стратегія є унікальною. Розробити типову стратегію неможливо. Обґрунтоване дерево цілей полегшує формування стратегії підприємства, дає графічне, наочне зображення ієрархії і взаємозв'язок цілей, демонструє розподіл головної цілі на підцілі, завдання і окремі дії.

Література

1. Mescon M. H., M. Albert, Khedouri F. Management. Harper & Row. Publishers, New York, 1990/
2. Kotler P. Marketing Managment. Englewood cliffs. Prentice Hall, 1970.
3. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.J.: Free Press, 1980.
4. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.J.: Harper & Row, 1984.
5. Keeney R.L., H. Raiffa. Decisions with Multiple Objectives: Preferences and value Tradeoff. 1976.

*Суховєєв О. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Інвестиційний розвиток підприємств у сучасних умовах цифрової економіки є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності до технологічних змін. Під впливом цифровізації трансформуються джерела залучення інвестицій, механізми їх оцінювання та система прийняття управлінських рішень. Як зазначає С. О. Шут, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства набуває ознак інтегрованої моделі, у якій взаємодіють цифрові технології, фінансові інструменти та стратегічні напрями модернізації [1]. Така модель дозволяє поєднувати інвестиційну діяльність з інноваційними процесами, створюючи підґрунтя для підвищення ефективності капіталовкладень і посилення ринкових позицій підприємств.

Суттєвою складовою цифрової трансформації інвестиційного розвитку є формування нового комунікаційного середовища бізнесу. На думку П. Литвиненка, О. Хлебінської та Н. Литвиненко, цифровізація бізнес-комунікацій виступає драйвером інвестиційної привабливості компанії, оскільки підвищує рівень прозорості корпоративних процесів, швидкість обміну інформацією та довіру між стейкхолдерами [2]. Завдяки інтеграції цифрових платформ комунікація між інвесторами, партнерами та споживачами стає більш інтерактивною, що підсилює здатність підприємств залучати фінансові ресурси на основі відкритості, аналітичності та репутаційного капіталу.

Міжнародна практика доводить, що ефективність інвестиційних рішень безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості підприємства. Так, Z. Peng, H. Zhang, P. Zhou, J. Ren та Y. Chen наголошують, що цифрова трансформація дає змогу мінімізувати неефективність інвестицій шляхом автоматизації фінансових процесів, використання великих даних для оцінки ризиків та

підвищення точності прогнозування [3]. Автори доводять, що підприємства з високим рівнем цифровізації демонструють більшу гнучкість інвестиційної політики та швидше адаптуються до змін ринкового середовища, знижуючи ймовірність капіталовкладень у низькорентабельні напрями.

Значний потенціал для інноваційно-інвестиційного розвитку відкриває застосування технології цифрових двійників. М. Cao, W. Song та Y. Xu показують, що використання цифрових двійників дозволяє моделювати сценарії інвестиційних рішень, оцінювати ризики у реальному часі та підвищувати ефективність управління активами [4]. У результаті цифрові моделі стають інструментом прийняття рішень, який поєднує фінансові показники, технічні параметри й аналітичні прогнози, формуючи інтегровану систему управління інвестиційними потоками. Такий підхід сприяє підвищенню точності оцінки дохідності проєктів і зниженню транзакційних витрат.

Особливу роль у цьому процесі відіграють торговельні підприємства, які є одним із найдинамічніших секторів цифрової економіки. Як зазначають С. Бай та В. Єлісєєв, цифровізація виступає ключовим чинником підвищення стійкості торговельних підприємств, оскільки забезпечує інтеграцію аналітичних, логістичних та фінансових процесів в єдине управлінське середовище [5]. Використання цифрових платформ для моніторингу споживчого попиту, управління запасами та прогнозування інвестиційних потоків дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність і стабільність бізнес-моделі навіть у нестабільному ринковому середовищі.

Таким чином, інвестиційний розвиток підприємств у цифрову епоху потребує комплексного підходу, що поєднує аналітичні методи оцінки, цифрові інструменти управління та інноваційні форми комунікації. Цифрова трансформація створює нові механізми залучення інвестицій, розширює канали фінансування та підвищує гнучкість підприємств у прийнятті стратегічних рішень. Для торговельних компаній це означає не лише підвищення ефективності інвестиційної діяльності, а й зміцнення позицій у конкурентному

середовищі завдяки поєднанню фінансової аналітики, технологічних інновацій та клієнтоорієнтованого управління.

Поглиблення цифрової інтеграції у сфері інвестиційного менеджменту вимагає трансформації підходів до оцінювання вартості бізнесу та ефективності інвестиційних проєктів. У сучасних умовах класичні фінансові методи, зокрема показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми прибутку та періоду окупності, доповнюються інструментами цифрової аналітики. Використання великих даних, машинного навчання та інтелектуальних систем моніторингу дозволяє формувати багатовимірну оцінку інвестиційних ризиків, враховуючи динаміку поведінки споживачів, макроекономічні коливання та галузеві тренди. У такий спосіб цифрова трансформація не лише змінює технічні аспекти управління, а й формує нову методологію стратегічного бачення розвитку підприємства, орієнтовану на довгострокову стійкість і сталий економічний ефект.

Література

1. Шут С. О. Трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.127>
2. Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н. (2024). Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-123>
3. Peng Z., Zhang H., Zhou P., Ren J., Chen Y. Enterprise digital transformation and inefficient investment: from the perspective of diversified operations and environmental uncertainty. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. 1234. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05591-4>
4. Cao M., Song W., Xu Y. Research on the impact of enterprise digital transformation based on digital twin technology on renewable energy investment decisions. *Energy Informatics*. 2024. Vol. 7. 142. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42162-024-00447-8>
5. Бай С., Єлісеєв В. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*. 2025. № 162 (4). С. 38–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03)

*Токмакова І. В., д. е. н., проф.,
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом*

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

*Полозов А. Є.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОБМІНУ ЗНАННЯМИ В ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ

У сучасних умовах сталого розвитку економіки еко-індустріальні парки (ЕІП) відіграють важливу роль як інноваційні платформи, що інтегрують промислові підприємства, науково-дослідні установи, освітні заклади та органи державного управління. Ефективний обмін знаннями між учасниками таких центрів виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та технологічної модернізації виробництва.

Обмін знаннями розглядається як динамічний процес передачі, адаптації та інтеграції інформації, досвіду й інновацій між суб'єктами економічної діяльності [1]. У контексті функціонування ЕІП цей процес охоплює три основні категорії знань: технологічні (екологічно чисті виробництва, енергоефективні рішення), організаційні (моделі управління, логістичні системи, стандартизація) та соціальні (практики взаємодії, корпоративна культура, етичні норми). Механізм обміну знаннями забезпечує безперервну циркуляцію інформації між резидентами парку, його адміністрацією та зовнішніми стейкхолдерами, сприяючи формуванню спільного інноваційного простору.

Для забезпечення ефективного обміну знаннями в ЕІП застосовується інтегрований підхід, що поєднує формальні (структуровані) та неформальні (людино-орієнтовані) механізми взаємодії. Формальні механізми передбачають інституційно закріплені процедури, регламенти та інфраструктурні рішення, які забезпечують систематизовану передачу знань між учасниками індустріального середовища. Неформальні механізми базуються на міжособистісних комунікаціях, довірі, спільному досвіді та культурі співпраці, що сприяє

гнучкому реагуванню на зміни, адаптації знань до конкретних умов та формуванню стійких горизонтальних зв'язків. Синергія між цими двома типами механізмів створює сприятливе середовище для генерації, трансферу та практичного застосування знань, необхідних для сталого розвитку ЕІП.

Ефективне функціонування механізму обміну знань в ЕІП передбачає інтеграцію низки ключових компонентів. Інституційна платформа включає створення центрів трансферу технологій, інноваційних хабів та кластерних об'єднань, які забезпечують структуровану взаємодію між учасниками інноваційного процесу. Цифрова інфраструктура базується на використанні хмарних технологій, спеціалізованих баз даних і платформ відкритого доступу до знань, що сприяє оперативному поширенню інформації. Мотиваційні інструменти – це грантові програми, податкові стимули, рейтинги інноваційної активності, які стимулюють активну участь суб'єктів у процесах обміну. Координаційні органи, зокрема міжсекторальні ради та науково-освітні консорціуми, виконують функції стратегічного узгодження та забезпечення міжінституційної синергії. Системи моніторингу та оцінювання, засновані на ключових показниках ефективності та індикаторах результативності, дозволяють здійснювати контроль за якістю та динамікою обміну знаннями.

Механізм обміну знаннями в ЕІП тісно пов'язаний із концепціями індустріального симбіозу та циркулярної економіки, сприяючи поглибленню міжпідприємницької співпраці шляхом обміну інформацією про ресурси, відходи та потреби, що полегшує пошук партнерів для взаємовигідного використання матеріальних потоків, прискорює розробку та впровадження екологічно безпечних технологій, підвищуючи інноваційний потенціал парку.

Таким чином, обмін знаннями в еко-індустріальних парках є не лише інструментом технологічного оновлення, а й стратегічною передумовою для зміцнення їх конкурентоспроможності.

Література

1. Токмакова І. В., Курилович В. Р., Полозов А. Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 281-290.

*Ульяницький А. О.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Волинського національного університету
імені Лесі Українки, м. Луцьк*

МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙ, ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТА ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Сучасні економічні трансформації в Україні висувають нагальну потребу у створенні дієвих механізмів забезпечення стабільності харчової промисловості, яка відіграє ключову роль у національній безпеці та продовольчій незалежності. Підприємства галузі змушені реагувати на зовнішні виклики - від воєнних загроз до порушень логістичних ланцюгів та коливань валютних курсів, шляхом впровадження інноваційних рішень, оптимізації логістичних процесів і використання державних програм підтримки.

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила значну кризу в промисловості. Така ситуація найбільш прослідковується через труднощі із логістикою, тобто блокування транспортних шляхів, руйнування мостів, доріг і залізниць утруднює транспортування сировини та готової продукції [1]. У відповідь підприємства харчової промисловості змушені шукати альтернативні маршрути постачання та впроваджувати цифрові системи моніторингу логістики для оперативного реагування на зміни. Водночас активно застосовуються інноваційні технології, що дозволяють оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, державна підтримка у вигляді фінансових стимулів, податкових пільг та програм розвитку інноваційних кластерів сприяє зміцненню економічної стійкості галузі.

Сучасні виклики воєнного та післявоєнного періоду створюють надзвичайно складні умови для харчової промисловості України. Порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного ринку, нестача ресурсів та високий рівень невизначеності змушують підприємства адаптуватися до нових економічних реалій. У таких умовах інтеграція інноваційних технологій,

оптимізація логістичних процесів та ефективне використання державних механізмів підтримки стають ключовими чинниками збереження стійкості та конкурентоспроможності галузі.

Таким чином, харчова промисловість України перебуває у стані адаптації до нових реалій, що вимагає впровадження ефективних управлінських рішень, оптимізації виробничих та логістичних процесів, а також активізації інноваційної діяльності. [2]. Відповідно, успішна реалізація механізмів економічної стійкості потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, цифровізацію управлінських процесів, інноваційні рішення у виробництві та логістиці. Лише системна інтеграція цих елементів дозволяє забезпечити довгострокову стабільність харчової промисловості та її адаптацію до мінливих умов національного та глобального ринку.

Одним із ключових факторів підвищення стійкості є інноваційний розвиток, що передбачає цифровізацію виробничих процесів, впровадження автоматизованих систем контролю якості, використання технологій Big Data для планування попиту та оптимізації ресурсів. Інновації сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності, скороченню енергоспоживання та формуванню конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю.

Не менш важливим елементом виступають логістичні рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків у ланцюгах постачання. У ситуації обмеженої транспортної доступності та зміни маршрутів особливе значення набуває впровадження багатоканальної логістики, систем відстеження вантажів, модернізація складської інфраструктури та диверсифікація постачальників. Це забезпечує безперервність виробництва, стабільність поставок та оперативну реакцію на коливання ринку.

Саме збільшення швидкості передачі матеріальних потоків, швидкості транспортування та передачі інформаційних потоків і свідчить про сучасний розвиток бізнесу [3, с. 748]. Цифровізація логістики дозволяє додатково підвищити ефективність цих процесів, автоматизуючи планування маршрутів і моніторинг вантажів у реальному часі. Завдяки цьому підприємства можуть

скорочувати витрати, підвищувати швидкість доставки та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

Сучасні умови функціонування харчової промисловості потребують переосмислення традиційних підходів до організації виробництва та управління ресурсами.

Впровадження цифрових технологій на підприємствах харчової промисловості є важливим напрямом інноваційного розвитку, що спрямований на підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів [4]. Завдяки автоматизації, використанню систем аналітики, цифрових платформ управління постачанням та контролю якості підприємства отримують можливість зменшувати втрати, прискорювати виробничі цикли та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Важливою складовою економічної стійкості галузі є державна підтримка, спрямована на розвиток інновацій та модернізацію виробництва. Поряд із цим значний вплив мають інноваційні рішення та цифровізована логістика, які забезпечують стійкість виробничих процесів в умовах нестабільності. Поєднання інновацій, ефективних логістичних підходів і державних механізмів підтримки підвищує здатність харчової промисловості протистояти ризикам, стабілізує постачання та зміцнює її конкурентоспроможність на внутрішньому й глобальному ринках.

Література

1. Шостак Л., Бегун С., Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період.. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>
2. Драган І.О. Підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2025. №7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.11%20>
3. Шостак Л. Перспективи цифровізації в логістиці. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19329/1/748-749.pdf>
4. Вознюк М.А. Теоретико-методологічні засади формування інноваційної моделі розвитку підприємств харчової промисловості України у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.190>

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах діджиталізації економіки управління підприємствами зазнає суттєвих трансформацій. Класичні моделі менеджменту, засновані на інтуїтивних рішеннях і досвіді керівників, поступово поступаються місцем інтелектуальним системам управління, які спираються на знання, аналітику та цифрові інструменти. Інтелектуалізація управління передбачає залучення як людського, так і штучного інтелекту до процесів планування, контролю, аналізу та прогнозування діяльності підприємства.

Основою цього процесу є формування інтелектуального капіталу, який включає знання працівників, корпоративні бази даних, інноваційні технології та організаційну культуру. Підприємства, що активно впроваджують інтелектуальні технології, досягають вищого рівня гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін.

На рис. 1 представлено ключові напрями інтелектуалізації управління підприємствами. Як видно, домінуючу роль відіграють цифрові аналітичні системи та використання штучного інтелекту в управлінських процесах. Водночас не менш важливими залишаються розвиток інтелектуального капіталу, корпоративної культури знань і освітня інтеграція менеджерів нового покоління.

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для управлінських систем. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання підприємства можуть аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності та прогнозувати поведінку ринку. Це підвищує точність управлінських рішень і сприяє зростанню ефективності діяльності.

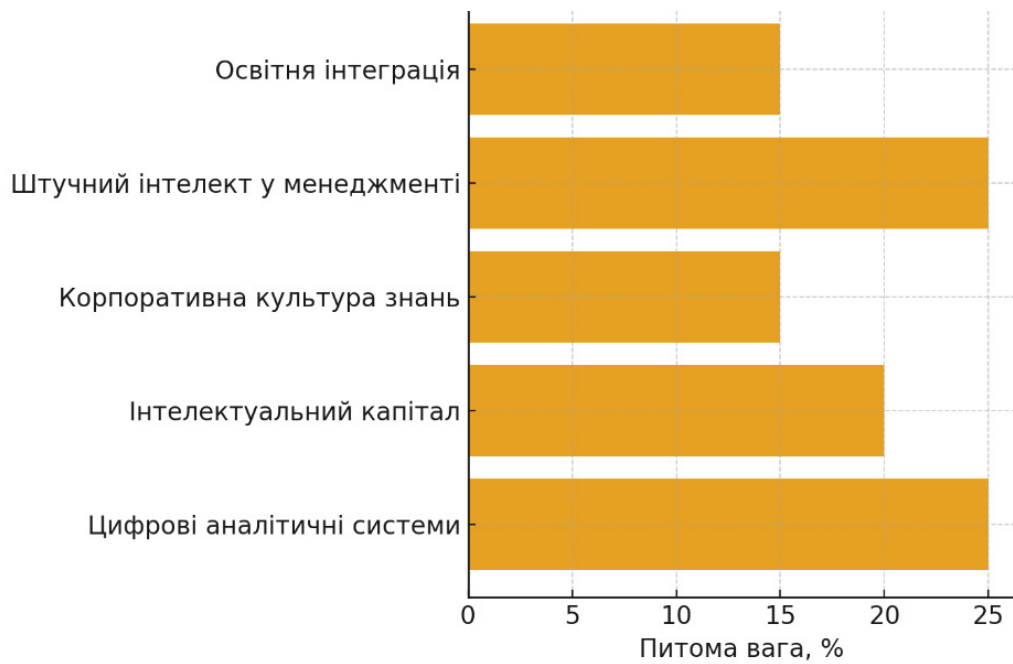


Рис. 1. Основні напрями інтелектуалізації управління підприємствами

На рис.2 подано динаміку впливу впровадження технологій штучного інтелекту на ефективність підприємства. Зростання індексу ефективності свідчить про позитивний вплив цифрових технологій на продуктивність праці, скорочення витрат і підвищення якості управління. Підприємства, що застосовують ШІ, демонструють більш стабільне зростання навіть в умовах нестабільності економічного середовища.

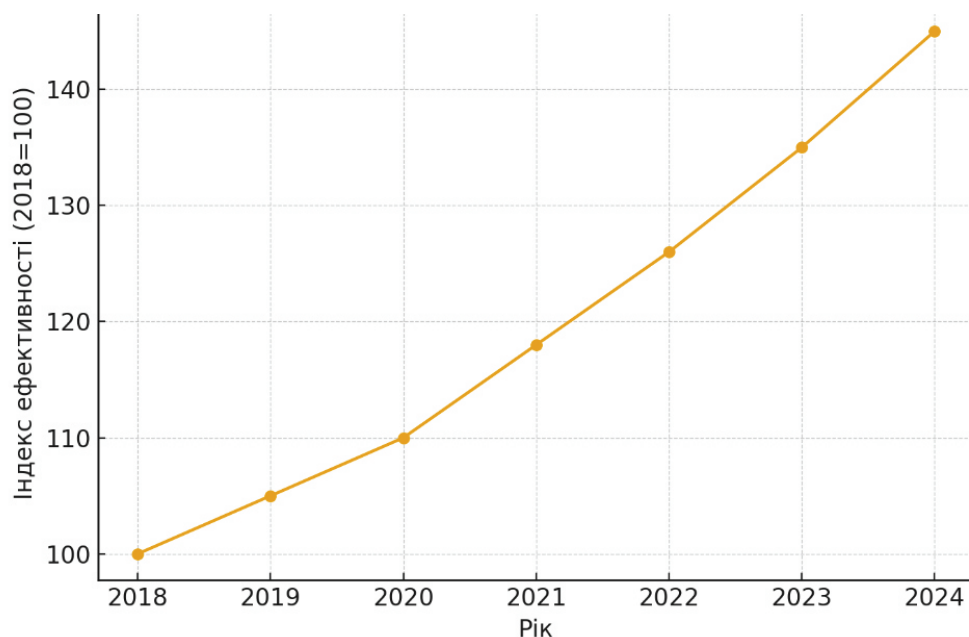


Рис. 2. Вплив впровадження штучного інтелекту на ефективність підприємства

Попри очевидні переваги, процес інтелектуалізації супроводжується низкою викликів. Серед них: висока вартість цифрових рішень, дефіцит кадрів із необхідними компетентностями, проблеми інформаційної безпеки та відсутність чіткої нормативної бази. Для подолання цих проблем необхідне стратегічне партнерство між державою, бізнесом і науковими установами, яке забезпечить створення сприятливого інноваційного середовища.

Таким чином, інтелектуалізація управління є не лише технологічною тенденцією, а й системним процесом, що вимагає нового мислення, розвитку інтелектуального потенціалу персоналу та активної інтеграції освітньої і наукової складових у практику бізнес-управління. Її реалізація створює передумови для переходу до економіки знань і формування сталих конкурентних переваг підприємств.

Література

1. Blank I. A. Management of enterprise intellectual capital. – Kyiv: Nika-Center, 2021. – 284p.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Мінцберг Г. Менеджмент: природа, роль, розвиток. – Львів: Новий Світ, 2022. – 440 с. It seems like I can't do more advanced data analysis right now. Please try again later.
4. Nyenno I., Truba B., Tokarchuk Л. *Managerial Future of the Artificial Intelligence*. Virtual Economics, 2023. DOI: 10.34021/ve.2023.06.02(5).

*Чайкова О. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ННІ «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу»
НТУ «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*
*Мусатов А. Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу»
НТУ «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Теоретичні засади формування системи управління ризиками на підприємстві ґрунтуються на розумінні ризику як ключової категорії підприємницької діяльності, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників середовища. У сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації та посилення конкурентних викликів підприємства дедалі частіше зіштовхуються з багаторівневими ризиками, які охоплюють фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну, інформаційну та операційну сфери. Формування ефективної системи управління ризиками потребує науково обґрунтованого теоретичного підходу, який забезпечує інтеграцію ризик-орієнтованого мислення в усі управлінські процеси.

У науковій літературі зазначається, що управління ризиками має розглядатися як складова економічної безпеки підприємства, оскільки саме ризики визначають можливість виникнення загроз стійкості та ефективності функціонування суб'єкта господарювання [1]. Теоретичні аспекти управління ризиками виходять із системного підходу, який передбачає цілісну взаємодію процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу й реагування на ризики. Ризик виступає не тільки потенційним джерелом збитків, але й фактором, що стимулює управлінські інновації, якщо підприємство має можливість завчасно прогнозувати його наслідки та формувати відповідні заходи.

Однією з фундаментальних теоретичних передумов ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, яка забезпечує виявлення можливих загроз та визначення

причинно-наслідкових залежностей. Науковці підкреслюють, що саме якісна ідентифікація є визначальною для побудови системи економічної безпеки, оскільки дозволяє охопити як зовнішні ризики (ринкові, макроекономічні, політичні), так і внутрішні (організаційні, технологічні, фінансові) [1]. Подальший аналіз ризиків забезпечує можливість їх систематизації та класифікації, що визначає подальший інструментарій управління.

Теоретичною основою побудови системи управління ризиками є також оцінювання ризиків, яке включає визначення ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на результати діяльності підприємства. Дослідження вітчизняних учених підтверджують, що адекватна оцінка ризиків потребує поєднання кількісних та якісних методів, серед яких статистичні, експертні, економіко-математичні й сценарні моделі [2]. Це дозволяє не лише виміряти рівень ризику, але й передбачити траєкторії його зміни під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Комплексний підхід до оцінювання забезпечує підґрунтя для формування оптимальної стратегії реагування.

Суттєвим теоретичним аспектом є принципи управління ризиками, серед яких превентивність, адаптивність, безперервність та інтегрованість. Превентивність полягає у формуванні заходів, спрямованих на недопущення виникнення ризиків або зменшення ймовірності їх реалізації. Адаптивність забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та появу нових загроз. Безперервність виражається у постійному моніторингу ризиків, перегляді профілю ризиків та коригуванні заходів управління. Інтегрованість означає включення системи управління ризиками у фінансове планування, стратегічний менеджмент та внутрішній контроль підприємства, що забезпечує загальну узгодженість управлінських дій.

Наукові дослідження підтверджують, що система управління ризиками повинна формуватися на основі структурно-функціонального підходу, який визначає ролі та повноваження учасників, відповідальних за виявлення, аналіз і мінімізацію ризиків. Формування спеціалізованих підрозділів або визначення відповідальних осіб за ризик-менеджмент сприяє підвищенню якості рішень,

прозорості процесів і забезпечує внутрішній контроль над ключовими ризиковими зонами [2]. Організаційний компонент системи включає документообіг, політики ризик-менеджменту, алгоритми моніторингу та процедури реагування.

Теоретичні засади управління ризиками також охоплюють розуміння ризику як потенційного джерела розвитку. За умови ефективного прогнозування й контролю ризики перестають бути суто деструктивним чинником і можуть трансформуватися у базу для інновацій, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід відповідає сучасним європейським концепціям *risk-based thinking* та *enterprise risk management*, що вимагають стратегічного бачення та інтеграції ризикових рішень у загальну систему управління.

Таким чином, теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві охоплюють широке коло наукових положень, які пояснюють сутність ризику, визначають його місце у процесах економічної безпеки, встановлюють принципи та методи реагування, а також забезпечують структурну та методичну базу для формування цілісної системи ризик-менеджменту. Наукове осмислення цих засад є важливою умовою підвищення стійкості та ефективності підприємства в умовах невизначеності.

Література

1. Вараксіна О. В. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2998> (дата звернення 12.11.2025)
2. Рязанова Н. О. Теоретичні засади формування системи управління ризиками підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 45–50. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4769> (дата звернення 12.11.2025)

*Чистова Г. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Безкоровайна Л. В. к. е. н., доц.
доцент кафедри обліку і бізнес консалтингу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні діяльність українських підприємств як на національному, так і на регіональному рівнях істотно залежить від політичної та економічної ситуації, що робить їх вразливими до різних видів ризиків. Водночас, окрім зовнішніх чинників, які впливають на ефективність господарювання, надзвичайно важливим є раціональне використання наявних ресурсів підприємства. В умовах зростаючої конкуренції одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності виступає удосконалення системи управління активами [1].

У складі майна більшості великих підприємств значну частку займають необоротні активи. Вони відображають сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей, що багаторазово використовуються у виробничо-господарських циклах і поступово переносять свою вартість на виготовлену продукцію [2].

Ефективне управління необоротними активами є одним із головних джерел формування фінансових ресурсів підприємства, оскільки воно не потребує додаткових витрат і не несе прямого фінансового ризику. Крім того, саме необоротні активи визначають інноваційний потенціал підприємства: сучасне обладнання, технологічні рішення та програмні продукти сприяють підвищенню якості продукції, зниженню собівартості виробництва й впровадженню інноваційних підходів до управління, зокрема у фінансовій сфері.

Від наявності, структури та технічного стану необоротних активів значною мірою залежать кінцеві результати господарської діяльності будь-якого

підприємства. Рациональне управління цими активами сприяє підвищенню основних техніко-економічних показників і забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Необоротні активи, сформовані на початкових етапах функціонування підприємства, потребують постійного та системного управління ними, яке здійснюється різними функціональними підрозділами, зокрема фінансовою службою. Частина управлінських функцій щодо контролю, оновлення та ефективного використання основних засобів і нематеріальних активів належить до компетенції фінансового менеджменту.

Ефективне управління необоротними активами передбачає розробку й послідовну реалізацію політики інноваційного управління, що спрямована на максимізацію їхньої віддачі. Воно базується на впровадженні сучасних технологій, методів аналізу та обліку, цифрових рішень для моніторингу стану активів, оптимізації процесів їх використання, модернізації та оновлення [3].

Ключові елементи інноваційного управління необоротними активами підприємства можна узагальнити як систему сучасних інструментів і технологій, основними складовими якої є:

1) Цифровий облік і моніторинг активів. Впровадження інтегрованих облікових систем (ERP, BAS ERP, SAP тощо) забезпечує автоматизацію процесів обліку, амортизації та контролю за технічним станом необоротних активів у режимі реального часу.

2) Інтелектуальний аналіз ефективності використання активів. Застосування аналітичних платформ (Power BI, Tableau, Qlik) дозволяє відстежувати показники завантаженості, рентабельності, продуктивності обладнання та визначати неефективно задіяні ресурси [4].

3) Автоматизація процесів технічного обслуговування. Впровадження систем Predictive Maintenance (прогнозного ремонту) дозволяють запобігати поломкам шляхом аналізу даних датчиків та показників роботи устаткування, планувати ремонти завчасно та мінімізувати простої обладнання.

4) Використання технологій Інтернету речей (IoT). Датчики та цифрові теги на основних засобах дозволяють здійснювати дистанційний моніторинг їхнього стану, місцезнаходження та ефективності експлуатації [4].

5) Оцінка активів за справедливою вартістю. Перехід від історичної вартості до оцінки за справедливою вартістю, що відповідає вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпечує більш реалістичне відображення активів у звітності та підвищує прозорість обліку.

6) Екологічні та енергоефективні інновації. Заміна застарілого обладнання на енергозберігаюче, «зелені» технології, модернізація інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку – це знижує витрати і покращує репутацію підприємства.

7) Використання штучного інтелекту (AI). Алгоритми AI можуть прогнозувати оптимальні терміни оновлення активів, виявляти неефективні одиниці обладнання й рекомендувати варіанти модернізації.

8) Управління життєвим циклом активів (Asset Lifecycle Management). Комплексний підхід, який охоплює всі етапи – від придбання, експлуатації, обслуговування, модернізації до списання або продажу активу, забезпечуючи раціональне використання ресурсів на кожному етапі.

Отже, інноваційне управління необоротними активами поєднує цифрові технології, аналітику та екологічні підходи, створюючи гнучку систему контролю, яка підвищує ефективність роботи підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Література

1. Бабій О. М., Койнак В. В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27> (дата звернення 08.11.2025).
2. Ткаченко О., Шатрава А. Сутність та класифікація необоротних активів в контексті їх обліку. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-128> (дата звернення 08.11.2025).
3. Шипуліна Ю.С., Кондратенко Ю.Ю., Барабаш І.І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89–105.
4. Міщенко А.В., Сидоренко Л.П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Гахов О. Є.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою складністю та невизначеністю, що проявляється у всіх сферах діяльності підприємств. Особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності, де підприємства постійно стикаються зі змінами у зовнішньому середовищі: жорсткими законодавчими вимогами, коливаннями валютних курсів, технологічними інноваціями, політичними та соціальними ризиками. До цього додалися нові виклики, пов'язані з війною та геополітичною нестабільністю, що робить управління ризиками ще більш актуальним і складним.

Формування адаптивної системи управління ризиками на підприємстві в умовах цифровізації необхідне для створення стійкої основи діяльності та захисту від впливу непередбачених економічних факторів. Така система ґрунтується на комплексі дій, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку, запобігання та мінімізацію ризиків до прийнятного рівня. Адаптивна система управління ризиками дозволяє прогнозувати потенційні загрози, своєчасно реагувати на них та мінімізувати негативний вплив на діяльність підприємства.

На етапі виявлення ризиків досліджуються зовнішні та внутрішні чинники, а за допомогою методів анкетування, експертних оцінок та SWOT-аналізу визначаються потенційні загрози, формуються їх реєстри, групуються за типами та оцінюється ймовірність виникнення. Далі ризики описуються за джерелами, причинами та характером подій, що можуть призвести до їх реалізації.

Наступні етапи включають аналіз і оцінювання ризиків для визначення суттєвості загроз, їх можливих наслідків та пріоритетів управління. Потім розробляються заходи щодо уникнення, зменшення або передачі ризиків (наприклад, страхування), а моніторинг ключових індикаторів забезпечує гнучкість системи. Завершальний крок - прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів для формування стратегії поведінки організації щодо кожного ризику.

Особливо значущим впровадження адаптивної системи управління ризиками стає в умовах цифровізації. Цифровізація в підприємницькій діяльності реалізує низку процесів, спрямованих на підвищення продуктивності, безпеки та конкурентоспроможності бізнесу. Зокрема, автоматизація операцій дозволяє замінити рутинні завдання сучасними системами, що забезпечують їхню швидку та точну обробку. На рис. 1 наведено основні функції цифровізації в бізнес-процесах.

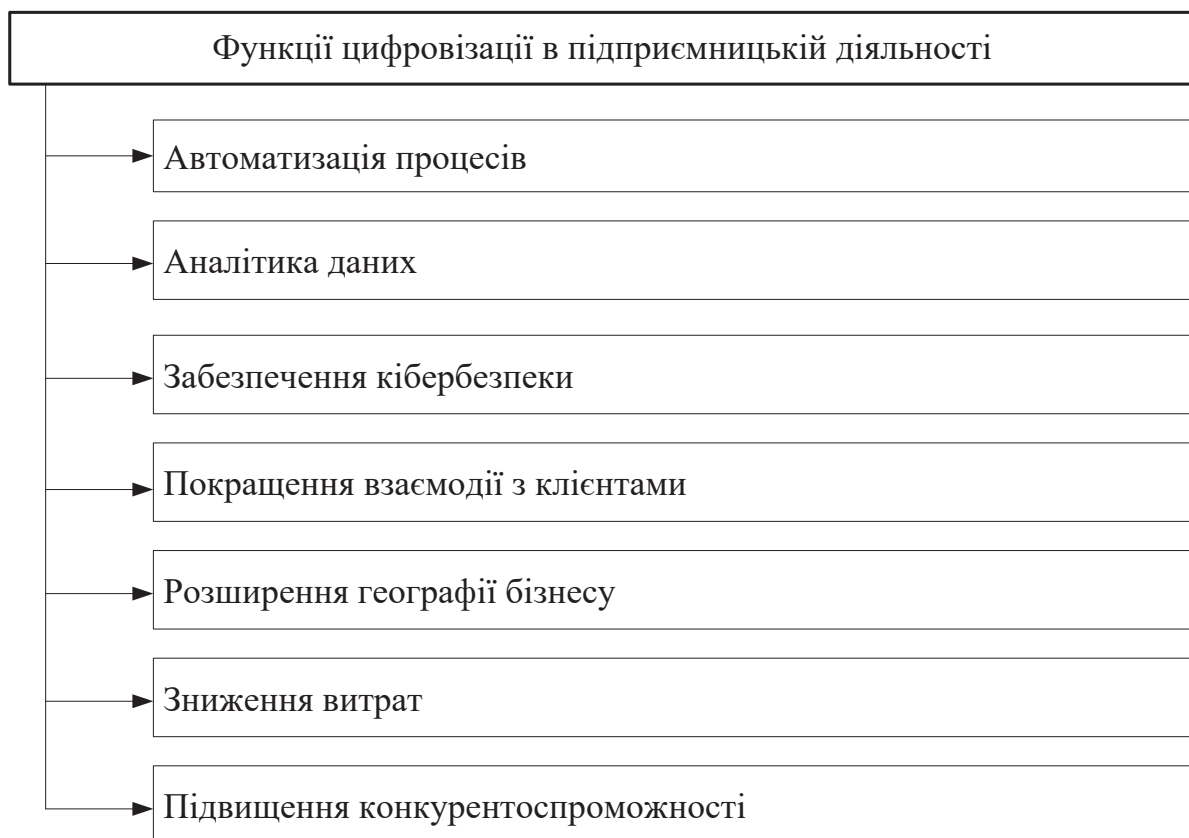


Рис. 1. Функції цифровізації в підприємницькій діяльності

Джерело: сформовано на основі [2]

Цифровізація відкриває нові можливості для збору та аналізу даних, що дозволяє підприємству враховувати деталі своєї діяльності та оцінювати потенційні загрози більш точно й оперативно. Адаптивна система забезпечує гнучкість управління: вона дозволяє своєчасно розпізнавати ризики, вносити корективи в стратегію та управлінські процеси, а також ефективно використовувати наявні ресурси для зниження негативного впливу непередбачуваних подій.

Отже, значення адаптивної системи управління ризиками є надзвичайно великим для сучасного підприємства в умовах цифровізації. Вона дає можливість підприємству захищати себе від непередбачуваних подій й ефективно використовувати можливості, що виникають у процесі змін. Окрім того, забезпечує своєчасне виявлення та оцінку ризиків, мінімізує негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу, а також дозволяє оптимально розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Література

1. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>
2. Качула С. В., Півкач С. В. Роль ризик-менеджменту при оцінці фінансової стійкості підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-04>
3. Балдинюк, В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
4. Чобіток, І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*, 2022. (4 (54)), С. 186-193.

*Шевчук Н. В., к. е. н., проф.,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ
Кучинський В. П.,
здобувач ОПП «Бізнес-економіка»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ FMCG-ПРОДУКТІВ

За сучасних нестабільних умов розвитку бізнесу сектор швидкозмінних споживчих товарів (*FMCG, Fast Moving Consumer Goods*) характеризується високою конкуренцією, нестабільністю макроекономічних чинників, змінами в поведінці споживачів і швидким зростанням ролі цифрових технологій. У таких умовах дистриб'юторські компанії змушені шукати нові підходи до управління своїм товарним асортиментом, аби зберегти ефективність бізнесу, знизити ризики запасів та підвищити задоволеність партнерів і клієнтів. В такому контексті управління асортиментом варто розглядати не просто як формування переліку товарів, а як стратегічну діяльність, що включає прогнозування попиту, оптимізацію кількості *SKU (Stock Keeping Units)*, врахування заміщень між товарами, прийняття рішень про введення або виведення позицій, а також взаємодію з каналами збуту і логістикою.

У ході проведення дослідження було визначено низку проблем управління асортиментом в дистрибуційних компаніях, які науковці та практики характеризують як найбільш актуальні з точки зору забезпечення ефективності FMCG бізнесу: надмірна кількість *SKU*. Мова йде про наявність багатьох позицій, які мають низьку оборотність або вимагають значних витрат на утримання запасів; неефективне прогнозування попиту. Історичні методи прогнозу часто не враховують сезонні коливання, тренди чи вплив зовнішніх факторів (економічний стан, інфляція, зміна споживчих настроїв); відсутність систем автоматичного відбору *SKU*. Рішення часто приймаються вручну, на

основі суб'єктивного досвіду менеджерів; інформаційна фрагментованість. Дані про продажі, запаси, рух товару, маркетингові акції зберігаються в різних системах, які часто не синхронізовані; слабе врахування заміщення товарів. Якщо бажана позиція відсутня, споживач може перейти на іншу, що має бути враховано у ході здійснення планування асортименту; обмеження логістики та складських потужностей. Іноді асортимент формують з огляду на наявні ресурси, а не з урахуванням можливостей ринкового середовища.

Визначений перелік проблем є не повним, проте достатнім для того, щоб актуалізувати сучасні інноваційні підходи до управління асортиментом з урахуванням специфіки *FMCG* бізнесу.

Big Data та аналітика попиту. На даний момент великі масиви даних (продажі в роздрібних точках, онлайнові канали, CRM-системи, дані лояльності, соціальні мережі, ін.) дозволяють формувати прогностичні моделі попиту з високою точністю, використовуючи аналіз трендів, кластеризацію клієнтських груп, виявлення прихованих зв'язків між товарами, ін.

Алгоритми оптимізації та машинне навчання. Актуалізується задача як підібрати оптимальний набір *SKU*, що максимізує прибуток за обмеженнями ресурсів (склад, логістика, політика дистрибуції)? По суті, це класична задача оптимального асортименту (*assortment optimization*). Існують методи, що враховують як статичний попит, так і динамічне навчання (*learning*) попиту під час продажів (*adaptive assortment planning*). У цій площині застосовуються підходи з теорії багатьох озброєнь (*multi-armed bandit*) для одночасного навчання та оптимізації асортименту [1].

Підтримка рішень (DSS і автоматизовані системи). Системи підтримки рішень (*Decision Support Systems, DSS*) є важливою ланкою у впровадженні інновацій. Так, наприклад, в одному з останніх досліджень [2] запропоновано алгоритми DSS для оптимізації асортименту в роздрібній мережі, що об'єднують математичне моделювання, аналіз прибутковості та обмеження ресурсів.

Цифрові платформи та інтеграція каналу B2B. Дистриб'юторські компанії можуть запроваджувати *B2B*-платформи, електронні каталоги, канали для

цифрових замовлень від торгових точок, що дає змогу оновлювати асортимент у реальному часі, запускати акції, змінювати конфігурацію *SKU* відповідно до запитів торгівельних партнерів. Важливою є інтеграція цих платформ із внутрішніми системами (*ERP, WMS, CRM*), щоб асортимент і дані щодо запасів, продажів і логістики були уніфіковані.

Динамічна адаптація асортименту. Інноваційні підходи також передбачають здатність асортименту адаптуватися *в режимі реального часу* (додавання або видалення *SKU* на основі аналізу даних про продажі, акційні ефекти, попит у різних регіонах чи каналах). У науковій публікації [3] проаналізовано задачу централізованого рішення про асортимент у кожному магазині, враховуючи різні стратегії каналів (мультимагазинне планування асортименту).

Впровадження зазначених інноваційних підходів до управління асортиментом дистрибуційними компаніями у сфері FMCG можуть дозволити отримати такі переваги: зменшити надлишкові запаси і пов'язані витрати; підвищити точність асортиментного планування; прискорити швидкість обороту капіталу; підвищити прибутковість FMCG бізнесу; забезпечити гнучкість в адаптації до змін ринку; підсилити конкурентні позиції компанії; покращити співпрацю з торговими мережами та клієнтами.

Література

1. Talebian M., Boland N., Savelsbergh M. Pricing to accelerate demand learning in dynamic assortment planning. *Optimization Online*. 2013. March 16. Pp. 1-25.
2. Iurasova O. Decision support algorithm development for assortment optimization in the retail chain. *Journal of Business Economics and Management*. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 127-144.
3. Liu Y., Chen X.A., Wang Z. Simultaneous vs. Sequential: Optimal Assortment Recommendation in Multistore Retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2025. № 27(3). Pp. 825-842.

*Шелест О. Л. к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасних глобалізаційних трансформацій українська економіка стикається з необхідністю гармонізації своїх структурних та інституційних механізмів із вимогами єдиного європейського ринку. Це потребує досягнення стратегічного балансу між процесами імпортозаміщення та інтеграцією у світову економічну систему, що характеризується високим рівнем взаємозалежності національних господарств і взаємопроникненням виробничих, фінансових та технологічних процесів.

З метою посилення економічної самодостатності держави, мінімізації залежності від зовнішніх ринків і впливу геополітичних ризиків, а також підвищення внеску у забезпечення обороноздатності країни, уряд України визначив імпортозаміщення як пріоритетний напрям державної економічної політики. Його реалізація покликана стимулювати зростання ефективності виробництва, розвиток інноваційних рішень та вдосконалення логістичних процесів підприємств реального сектору.

Попри наявність значної кількості наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, проблематика імпортозаміщення залишається актуальною.

У контексті підвищеної мінливості зовнішнього середовища, що супроводжується невизначеністю та ризиками, виникає потреба у поглибленому дослідженні імпортозаміщення як стратегічного інструменту впливу на ефективність виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємств.

Узагальнюючи підходи науковців, доцільно розширити теоретико-методологічну базу імпортозаміщення, розглядаючи його як стратегію управління розвитком підприємства, що ґрунтується на принципах економічної

доцільності, ефективності використання ресурсів і відповідності державній політиці підтримки національного виробництва. Такий підхід орієнтований на зміцнення виробничого потенціалу, підвищення рівня інноваційності та вдосконалення логістичних систем.

Серед основних цілей імпортозаміщення на рівні підприємства можна виокремити такі:

зниження залежності від іноземних постачальників, що забезпечує стабільність ланцюгів поставок та мінімізує ризики, пов'язані з митними обмеженнями, санкціями та воєнними факторами;

оптимізація витрат і зростання рентабельності діяльності через використання локальних ресурсів, скорочення валютних ризиків і транспортних витрат;

забезпечення безперервності виробничих процесів та активізація інноваційної діяльності завдяки розвитку власних R&D-проектів і впровадженню сучасних технологій;

підвищення конкурентоспроможності шляхом створення якісних вітчизняних аналогів продукції, здатних конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;

диверсифікація бізнесу та розширення ринкової присутності за рахунок освоєння нових сегментів і формування позитивного корпоративного іміджу [1].

Таким чином, імпортозаміщення виступає не лише засобом економічної стабілізації, а й стратегічним чинником, що формує конкурентні переваги підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу та сприяє довгостроковій інноваційно-інвестиційній стійкості.

Стратегія імпортозаміщення у діяльності виробничих підприємств становить цілісний і системно організований підхід, орієнтований на поступове скорочення використання імпортних матеріалів, сировини та комплектуючих у процесі виготовлення продукції. Реалізація такої стратегії сприяє удосконаленню систем управління якістю, підвищенню ефективності виробничих процесів, скороченню циклу оновлення продукції, забезпеченню

повного завантаження виробничих потужностей і зростанню рівня корпоративної рентабельності завдяки комплексній оцінці та управлінню ризиками [2].

Одним із ключових позитивних наслідків упровадження політики імпортозаміщення є формування національної інноваційної екосистеми, що стимулює появу нових високотехнологічних бізнесів і сприяє інтеграції наукового потенціалу у виробничу сферу. Тісна взаємодія підприємств з університетами та науково-дослідними установами забезпечує створення інноваційних продуктів і технологій, що посилює конкурентні переваги економіки загалом.

Отже, на рівні підприємства впровадження імпортозаміщення забезпечує зростання економічної самостійності, посилює конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяє розвитку партнерських зв'язків із національними постачальниками, а також формує позитивний імідж компанії як надійного «вітчизняного виробника».

В умовах глобальних кризових процесів і збройних конфліктів імпортозаміщення трансформується з тактичного інструменту короткострокового реагування у стратегічний напрям сталого розвитку підприємств і національної економіки, який поєднує економічну доцільність, інноваційність і соціальну відповідальність бізнесу.

Література

1. Шуміло О. С., Коптева Г. М., Шелест О. Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. *Економічний простір*. № 204. 2025. С. 348-355. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-348-355-shumilo.pdf> (дата звернення 15.10.2025).
2. Венгрин Н. М., Кричківська А. М. (2025). Логістичні ланцюги та перспективи імпортозаміщення: порівняльний аналіз реєстрів ліків країн Європи. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/c> (дата звернення 15.10.2025).

*Шелест О. Л. к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Білецька Д. А.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕГРАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

Сучасні трансформації економічного та управлінського середовища України охопили всі сектори діяльності підприємств, незалежно від форми власності. Значна увага сьогодні приділяється вдосконаленню управлінських процесів та систем взаємодії всередині організацій. Зокрема, відбуваються зміни у відносинах між керівництвом і персоналом, між окремими групами співробітників, а також між організацією та її зовнішнім середовищем. У цьому контексті розвиток та підтримка позитивного іміджу організації стають стратегічним пріоритетом сучасного менеджменту.

Імідж організації можна розглядати як один із визначальних факторів успіху чи невдачі в бізнесі та соціальній взаємодії. У науковому сенсі категорія «імідж» є фундаментальною, оскільки вона інтегрує ключові аспекти онтології (сутності об'єкта), епістемології (процесу пізнання) та практичного управління, формуючи комплексне уявлення про діяльність організації [1].

Таким чином, корпоративний імідж виступає не лише результатом комунікаційної діяльності, а й важливим ресурсом управління, який визначає характер взаємин між підприємством і суспільством. Формування позитивного іміджу базується на послідовному поєднанні цінностей, символів і поведінкових моделей, які відображають корпоративну культуру та етичні стандарти підприємства.

Сучасна практика показує, що імідж тісно пов'язаний із маркетингом, брендингом, рекламою та PR, активно впливаючи на ефективність виробничих і

сервісних процесів. Політичні кампанії та соціальні проєкти також неможливо реалізувати без врахування іміджу, що підкреслює його універсальне значення.

Імідж завжди соціально детермінований: він впливає на громадську думку і може суттєво модифікувати результати діяльності підприємства. Для різних груп стейкхолдерів імідж формується по-різному, оскільки очікувана поведінка цих груп щодо організації може суттєво відрізнятись. Вплив на формування іміджу визначається соціальною роллю індивіда та контекстом його взаємодії з організацією [2].

Важливо зазначити, що імідж одночасно є інструментом і продуктом діяльності організації. Його створення та підтримка потребують системної оцінки, хоча кількісні критерії ефективності іміджевих заходів залишаються відносно складними для формалізації.

Концепція корпоративного іміджу, що активно застосовується у бізнесі та менеджменті освіти, відображає зрілість організації та її прагнення до ідентичності, ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем та сталого розвитку.

Зрілі організації розглядають імідж як інтегративну складову корпоративної стратегії, у якій комунікаційна політика виступає ключовим механізмом гармонізації внутрішніх процесів і зовнішніх відносин. Успішне поєднання цих аспектів формує синергетичний ефект, який посилює конкурентні переваги та підтримує стійку ділову репутацію.

На основі аналізу наукових підходів можна виділити ключові показники позитивного іміджу організації:

- високі оцінки діяльності підприємства з боку керівництва, власників, клієнтів, партнерів та незалежних експертів;

- конкурентоспроможність, що проявляється через якість продукції чи послуг, лояльність споживачів і стабільність персоналу;

- авторитет і довіра, які забезпечують взаємовигідну взаємодію із споживачами та партнерами та формують репутацію серед різних соціальних груп;

позитивне медіа-висвітлення, що базується на демонстрації відповідності соціально схваленим нормам, таким як благодійність, підтримка освіти, культури та соціальних ініціатив;

розвиток професійних компетенцій співробітників та їх психологічної готовності до змін;

організаційна культура, що характеризується високим рівнем самоорганізації, здатністю до ефективного виконання професійних функцій та мінімальною залежністю від зовнішніх обставин.

Інтегрована комунікаційна політика допомагає систематизувати ці показники, перетворюючи їх на взаємопов'язану систему сигналів для внутрішнього та зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємство здатне не лише підтримувати стабільний імідж, а й активно формувати бажане сприйняття своєї діяльності на ринку.

Отже, інтеграція комунікаційної політики у процес формування корпоративного іміджу є необхідною умовою стратегічного розвитку сучасного підприємства. Вона забезпечує узгодженість усіх інформаційних потоків, формує довіру до бренду та зміцнює корпоративну культуру. Ефективна система комунікацій дозволяє перетворити імідж із абстрактного поняття на реальний управлінський ресурс, що впливає на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість підприємства у динамічному середовищі.

Література

1. Булкакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 31-36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/9.pdf.
2. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств. *Сталий розвиток - XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016 : колективна монографія / за ред. Є.В. Хлобистова. Черкаси : Чебаненко Ю., 2016. 522-535 с.*

*Шелест О. Л. к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Білецька Д. А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження зумовлена потребою глибшого аналізу можливостей використання внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності як фінансового інструменту (або системи інструментів), що сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей організації. Внутрішня КСВ проявляється через інвестиції підприємства у розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу та створення безпечних і комфортних умов праці. Такі інвестиції формують додану вартість, впливають на продуктивність працівників та стають чинником зростання фінансової результативності компанії.

З огляду на це, актуальність обраної теми посилюється необхідністю глибокого вивчення інформаційних потреб заінтересованих сторін щодо показників соціальної відповідальності бізнесу, удосконалення методичного підходу до формування напрямів соціально відповідальної діяльності підприємств та створення дієвої системи фінансово-інформаційного забезпечення для оцінки її ефективності. Формування прозорих, достовірних та релевантних даних про КСВ стає важливою умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами.

Сьогодні більшість країн та провідних міжнародних компаній активно впроваджують концепцію соціальної відповідальності на місцевому, регіональному та національному рівнях. Попри те, що стандарти соціальної

відповідальності мають подвійну природу – рекомендаційну для підприємств та нормативно-правову на державному й міжнародному рівнях – їх основною метою є формування сприятливого підприємницького середовища та підвищення прозорості діяльності компаній [1].

Водночас, хоча міжнародні стандарти СВБ охоплюють усі ключові напрями відповідальної діяльності та містять уніфіковані рекомендації, вони недостатньо інтегровані з системою фінансового обліку й звітності. Відсутність узгодженості між стандартами соціальної відповідальності та міжнародними стандартами фінансової звітності ускладнює формування повного інформаційного забезпечення. Це, у свою чергу, негативно впливає на задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін, знижує якість управлінських рішень і стримує розвиток бізнес-середовища.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає, що компанії прагнуть не лише досягати фінансових результатів, а й забезпечувати суспільну цінність діяльності. Таким чином, прибутковість і соціальна користь розглядаються як взаємодоповнюючі елементи, що впливають на стійкість та довгострокову вартість бізнесу.

Стратегія соціального розвитку підприємства виступає ключовим інструментом стратегічного менеджменту: вона визначає критерії відбору рішень, сприяє мінімізації ризиків та позитивно впливає на кінцеві фінансові результати. Залежно від обраних напрямів соціальної політики, стратегія може суттєво підвищувати конкурентоспроможність бізнесу, його інвестиційну привабливість і стійкість до зовнішніх викликів [2].

В умовах воєнного стану розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні перебуває на стадії становлення. Активна участь підприємств у соціальних проєктах забезпечує низку стратегічних переваг: формує позитивну репутацію серед споживачів і бізнес-партнерів, підвищує рівень довіри до продукції, сприяє зростанню обсягів продажу та зміцнює конкурентні позиції компаній на ринку. Для фінансової сфери це означає

підвищення вартості бренду, зниження ризиків та покращення інвестиційної привабливості.

Отже, КСВ також відіграє ключову роль у розвитку соціальної та громадянської активності. Водночас держава, використовуючи свої інституційні механізми, стимулює бізнес до участі в соціально значущих ініціативах, що створює синергію між державою та приватним сектором. Така взаємодія формує більш стабільне економічне середовище та підтримує фінансову стійкість підприємств.

До основних принципів соціальної відповідальності, яких мають дотримуватися підприємства, належать: відкритість і партнерство, клієнтоорієнтованість, вирішення соціальних та екологічних питань, волонтерство, спонсорська діяльність, взаємодія з місцевими громадами, а також турбота про персонал і забезпечення належних умов праці. Важливою складовою КСВ є прозорість – чітке та чесне розкриття інформації про діяльність компанії, що дозволяє оцінити її реальний внесок у розвиток суспільства та підвищує довіру стейкхолдерів.

Особливого значення набуває етична поведінка у зовнішньоекономічній діяльності. Дотримання міжнародних етичних стандартів у перемовинах та укладанні угод позитивно впливає на корпоративну репутацію, підтверджує надійність компанії як партнера та створює передумови для розширення міжнародної фінансово-економічної співпраці.

Література

1. Шелест О. Л., Обиденнова Т. С. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) (дата звернення 19.11.2025).
2. Шелест О. Л. Приоритетні напрями підвищення соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми міжнародних відносин : Збірник наукових праць*. Випуск 159 (спецвипуск). Ч.1 К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2024. 162 с. С. 36-37. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/АПМВ_159_СПЕЦВИПУСК_Ч1.pdf (дата звернення 19.11.2025).

*Шелест О. Л. к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Статичнюк Д. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОНЛАЙН-ПРИСУТНОСТІ БРЕНДУ

Актуальність обраної теми обумовлена інтенсивною цифровою трансформацією економічних процесів, що зумовлює переосмислення традиційних концепцій маркетингу та формування нових моделей взаємодії із споживачами. Цифрові технології створюють передумови для підвищення ефективності бізнес-комунікацій, розширення ринкових можливостей і вдосконалення механізмів управління клієнтським досвідом.

Сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємств високого рівня гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни цифрової екосистеми. Це, зокрема, передбачає активне застосування інструментів Big Data-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів і персоналізованих комунікаційних стратегій, що забезпечують точніше таргетування споживачів і підвищення результативності маркетингових кампаній.

Разом із тим процес цифрової інтеграції супроводжується низкою викликів, серед яких – значні фінансові витрати на впровадження технологічних рішень, необхідність підвищення цифрової компетентності персоналу, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та гнучке реагування на зміни у поведінкових паттернах споживачів.

Дослідження зазначеної проблематики має практичне значення, оскільки спрямоване на визначення ефективних стратегічних підходів до впровадження цифрових технологій у систему маркетингового менеджменту. Це дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень утримання клієнтів, але й ефективно

залучати нові цільові аудиторії, оптимізуючи використання фінансових, технологічних та людських ресурсів.

Цифрові технології надають бізнесу важливу конкурентну перевагу – здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Завдяки інструментам аналітики та прогнозування підприємства отримують можливість не лише адаптуватися до нових тенденцій, а й формувати їх, розробляючи інноваційні продукти, сервіси та маркетингові рішення, що випереджають конкурентів і зміцнюють позиції бренду на ринку [1].

Використання цифрових технологій виступає каталізатором інноваційного розвитку підприємств, створюючи передумови для формування нових продуктів, модернізації маркетингових стратегій і розширення ринкових можливостей. Такі зміни забезпечують не лише зростання фінансових результатів, але й зміцнення конкурентних позицій компаній, сприяючи формуванню їхнього іміджу як лідерів галузі.

Отже, цифрові технології трансформуються з інструментів оперативної оптимізації діяльності у стратегічний ресурс розвитку бізнесу. Їхня інтеграція забезпечує підприємствам здатність адаптуватися до динамічних змін ринку, підвищувати гнучкість управлінських процесів і формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах цифрова трансформація маркетингу набуває системного значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність комунікацій із цільовими аудиторіями, вдосконалити внутрішні процеси та формувати персоналізовані клієнтські пропозиції.

До ключових технологій, що визначають тенденції розвитку цифрового маркетингу, належать: великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення, мобільні додатки, соціальні медіа, Інтернет речей (IoT) та блокчейн-технології. Їхнє застосування створює нові можливості для аналітики, прогнозування попиту, сегментації споживачів та підвищення ефективності маркетингових рішень [2].

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси є не просто трендом, а необхідним етапом еволюції сучасного бізнесу, що забезпечує

його життєздатність у глобальній цифровій економіці. Результати проведеного аналізу свідчать, що цифрові інструменти – зокрема Big Data, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, мобільні технології та платформи електронної комерції – суттєво підвищують продуктивність маркетингових комунікацій, забезпечуючи персоналізацію стратегій і ефективніше використання ресурсів.

Водночас процес цифрової інтеграції супроводжується низкою проблемних аспектів. Серед них – висока капіталомісткість впровадження, дефіцит висококваліфікованих фахівців, потреба у дотриманні етичних принципів обробки даних та гарантування належного рівня кібербезпеки. Тому ефективна цифрова трансформація вимагає синергії класичних маркетингових підходів із сучасними цифровими рішеннями, що дає змогу створювати комплексні та адаптивні стратегії управління, орієнтовані на сталий розвиток і підвищення ринкової стійкості підприємства.

Література

1. Шевчук Н. В., Кравченко Т. О. Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств: виклики та перспективи. *Економіка та управління*, № 4(52). 2022. С. 15-22.
2. Князева Т., Аракелова І., Подольський Р., Дашко І., Могилова А. Маркетингова технологія в контексті цифровізації: особливості та тенденції в Україні. *Economic Alternatives*, № 2. 2023. С. 409-423

*Шкуренко Я. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків
Коваленко М. М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ РЕФОРМУВАННЯ НА УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ

Адаптація системи управління закладами охорони здоров'я до сучасних умов розвитку суспільства потребує розробки концептуальних підходів, що забезпечують гармонізацію соціальної місії медицини з критеріями економічної результативності. Досягнення такої збалансованості виступає ключовим індикатором ефективності та завершеності реформ у галузі. Перехід від традиційної бюджетно-кошторисної моделі фінансування до системи контрактних відносин із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) істотно трансформувач фінансово-правове середовище функціонування медичних закладів. В таких умовах виникла потреба у зміні управлінської системи, що передбачає переорієнтацію менеджменту на принципи стратегічного планування, ефективного використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг. При цьому керівники закладів сфери охорони здоров'я повинні володіти фаховими компетенціями щодо фінансового менеджменту, правового регулювання, комунікації та цифрових технологій.

Ринок медичних послуг переповнений пропозиціями від державних закладів, приватних клінік [1, 2], а також комерційних структур медичного спрямування, тому потрібно виробляти дієві інструменти управління їх діяльністю, що дозволить забезпечити якість обслуговування пацієнтів.

Цифровізація та діджиталізація функціонування медичної системи забезпечують її стійкість, сприяють підвищенню ефективності управління та гарантує доступність, прозорість медичних послуг для учасників процесу лікування. Обов'язкове використання електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) перетворило дані на ключовий управлінський ресурс, що дозволяє

прогнозувати попит на послуги, здійснювати контроль якості надання послуг та звітуватися перед НСЗУ.

Впровадження Програми медичних гарантій передбачає дотримання принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що впливало на фінансування. Це в свою чергу акцентувало увагу на конкурентній боротьбі за пацієнта, що потребує від управлінців покращення якості медичного сервісу.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України вплинуло й на реформування медичної сфери й призвело до додаткового навантаження на систему управління. Зокрема, виникли додаткові завдання в частині забезпечення енергетичної автономії, безпеки персоналу та пацієнтів, а також адаптації до змін у демографічній структурі населення.

В Україні щоденно відбувається руйнування та знищення цивільної інфраструктури через повномасштабну війну рф, зокрема заклади охорони здоров'я. За три роки повномасштабної війни росіяни пошкодили та зруйнували вщент 2285 об'єктів медичних закладів, при цьому 1984 пошкоджені, а 301 – зруйновані [3]. За оцінкою Світового банку, потреби на відновлення української медичної системи, що є одним зі стратегічних завдань держави, на найближчі 10 років складають близько 20 мільярда доларів [3, 4].

Відповідно до Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [5] реформа передбачає акцент саме на якості та контролі медичних послуг. Подальші медичні реформи у 2025 році стосуються побудови нової архітектури управління зі створенням Наглядової ради, розширення програми «Доступні ліки», створення експертних команд для оцінювання потреб пацієнтів та ліквідація МСЕК, реалізація спроможної моделі лікарень – госпітальні округи, зміни в управлінні людським капіталом, наприклад в інтернатурі, розвиток університетських клінік.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що успішні трансформації систем охорони здоров'я базуються на моделях Німеччини з позицій стратегічної закупівлі послуг, Великобританії в напрямку посилення первинної ланки, Естонії в частині глибокої цифровізації управлінських процесів. Для України, яка знаходиться на етапі активного реформування, критично важливим є також

досвід Польщі у сфері оптимізації надлишкової лікарняної мережі та перепрофілювання неефективних стаціонарів у заклади соціального догляду або реабілітації.

Отже, для покращення та адаптації управління закладами сфери охорони здоров'я до сучасних викликів необхідно впроваджувати стратегічне фінансове планування та контролінг, трансформувати кадрову політику та систему мотивації через впровадження ключових індикаторів (KPI), що орієнтовані не лише на кількість пацієнтів, а й на якість наданих послуг, відсутність скарг та дотримання протоколів лікувань. Важливим напрямом ефективного управління медичним закладом в умовах глобалізації та реформування є орієнтація на проєктний менеджмент в частині впровадження платних послуг, грантової діяльності тощо з подальшим розширенням використанням цифрових інструментів. Також слід враховувати роль маркетингу медичних послуг та формувати репутацію закладу сфери охорони здоров'я, що визначає його ринкову цінність та конкурентні позиції. Необхідним є розробка комунікаційної стратегії закладу, що полягає у створенні й просуванні офіційних сторінок у соціальних мереж, покращенні сервісної складової взаємодії з пацієнтами.

Стратегія управління медичними закладами в Україні, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, має базуватися на принципах людиноцентричності, інклюзивності та технологічності. Пріоритетом має стати не кількісне відновлення ліжкового фонду, а створення гнучкої, енергонезалежної мережі закладів, здатної відповідати на специфічні виклики повоєнного часу, зокрема, масовий попит на реабілітаційні послуги та психологічну підтримку.

Література

1. Дерезюк А. В., Яремина І. В., Головчанська-Пушкар С. Є., Байдюк І. А. Покращення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я з використанням SWOT-аналізу. *«Вісник Вінницького національного медичного університету»*, 2023, Т. 27, №1. С. 160-165. DOI: [10.31393/reports-vnmedical-2023-27\(1\)-28](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2023-27(1)-28).
2. Шишка І.В. Характеристика сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. *Трансформаційна економіка*, 2024, № 2 (07). С. 120-129. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-19>.
3. Зміна пріоритетів: як війна трансформує бюджет медицини. URL: <https://surl.li/jhkwy1>.
4. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://surl.li/kngngh>.
5. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. URL: <https://surl.li/jphgnd>.

ПАНЕЛЬ 4. АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Andriushchenko O.B., Ph.D. in Management, Assoc. Prof.,
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship
NNI "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy"
Kharkiv National University named after V. N. Karazin, Kharkiv*

GR-TECHNOLOGIES AS THE DEVELOPMENT OF MODERN PRIVATE- PUBLIC PARTNERSHIP

Business-state relations are a powerful source of development of the modern economic system in all countries. Enterprises that are created in the context of political and economic transformation feel this connection. At the beginning of the work, it is necessary to consider the concept of "enterprise" and the concept of "state organizations". There is a point of view that enterprises can be created both for the implementation of economic commercial and non-commercial activities. And state organizations are organizations that are created for the state to carry out its functions [2].

According to [1, 2], the types of state organizations are: military organizations, scientific organizations, law enforcement organizations, educational organizations, health care organizations and other organizations [3].

In this paper, we will consider the mechanism of operation of educational organizations, as the most interesting. Educational organizations are most in need of state support and effective interaction with enterprises, which should become the main consumers of graduates of higher educational institutions. Each higher educational institution must interact with customer enterprises in the public marketing system. Such cooperation is now called public-private partnership (PPP), and the main mechanism of such interaction is GR-technologies. Foreign GR researchers, such as J. Adame, T. Grant, M. Gray, compare them mainly with lobbying activities of business in relation to government and management bodies [1, 3, 4].

In the scientific literature there are many publications devoted to GR as an activity in general and a set of marketing communication technologies as a type of marketing management. Such scientists as M. Bocharov, A. Chumikov envisage studying GR through the prism of PR technologies [3, 4].

There are many definitions and approaches to understanding public-private partnership. The analysis of the concept of "public-private partnership" must begin with the general definition of the term "partnership". Thus, in the political dictionary, partnership is understood as “a form of cooperation, the participants of which are aware of the limitations of their unifying goals, interests, and tasks, the presence or possibility of serious disagreements, conflicts of interest, and, as a result, the termination of partnership relations .

In the business dictionary, a partnership is considered a form of organization of a company, a firm, which is created on the basis of an agreement between partners, which stipulates their rights, obligations, and responsibilities. In the economic dictionary, a partnership is one of the most important legal forms of enterprise organization. A partnership is created on the basis of an agreement that regulates the rights and obligations of shareholders (partners), the procedure for reimbursement of general expenses and distribution of profits, the terms of the partnership's activities, and the conditions for its dissolution [4].

In the explanatory dictionary, partnership is understood as “a voluntary agreement on cooperation between two or more parties, in which all participants agree to work together to achieve a common goal or perform a certain task and to share risks, responsibilities, resources, authority and profits” [2].

In our work we will adhere to this definition of partnership, as it most fully and closely corresponds to the topic of the work. Each partnership / cooperation pursues both common goals and individual benefits. At the current stage of development, many businessmen are trying to make their business to make your business socially responsible, focused on public good and benefit. Thus, the private sector of the economy participates in the implementation of social projects, and the state bears responsibility for this sector.

The World Bank gives the most general definition: private-public partnership - “This is an agreement between public and private parties regarding the production and provision of infrastructure services, which is concluded with the aim of attracting additional investment and, more importantly, as a means of increasing the efficiency of budget financing” [2, 3]. The Ministry of Economy of Ukraine offers the following definition: “public-private partnership – legally registered for a certain period and based on the pooling of resources, risk sharing, cooperation between a public partner, on the one hand, and a private partner, on the other hand, carried out on the basis of an agreement on private-public partnership, with the aim of attracting private investment to the economy, ensuring the availability and improving the quality of goods, works, and services for consumers on the basis of marketing, the provision of which is determined by the powers of state authorities and local self-government bodies” [4].

A narrow (project) approach involves a partnership between the state and business solely for the purpose of implementing infrastructure projects under certain conditions. Public-private partnership is understood as a narrow assistance of the state to business. Such a narrow understanding allows us to understand the content of public-private partnership, provides it with favorable conditions for investment activities and its state support.

Література

1. Окландер М. Про державне маркетингове регулювання /М. Окландер // Економіка України. 2015. № 4. С. 80-81.
2. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління / К. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 10. С. 85-88.
3. Шубін С. П. Політичний маркетинг в державному управлінні України: теоретико-методологічні засади та механізми впровадження : монографія / С. П. Шубін. Миколаїв : Ілліон, 2016. 412 с.
4. Дроб'язко І. М. Можливості використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування / І. М. Дроб'язко // Державне будівництво. 2017. № 1(2).

*Бабаченко Л. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів
Рисак О. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів*

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ B2B

Посилення конкурентного середовища на ринку та необхідність формування довгострокових партнерських відносин між підприємствами визначає важливість розгляду питання управління комунікаційною діяльністю підприємств на ринку B2B. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу підприємства стикаються з потребою розробляти ефективні моделі комунікацій, які забезпечують своєчасний і точний обмін інформацією між учасниками ринку. Складність бізнес-процесів та багаторівнева структура взаємодій у B2B-сегменті посилюють значення системного підходу до управління комунікаціями. Ефективна комунікаційна діяльність стає критичним чинником формування довіри, зниження транзакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, нові тенденції ринку – діджиталізація, персоналізація та автоматизація – потребують адаптації комунікаційних стратегій, що додатково підкреслює актуальність дослідження.

На ринку B2B підприємства застосовують комплекс інструментів маркетингових комунікацій, спрямованих на встановлення та підтримання довгострокових ділових відносин. До ключових інструментів належать реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, PR та корпоративні комунікації, цифрові комунікації, виставки, конференції та бізнес-заходи. Сукупне використання цих інструментів забезпечує комплексний вплив на цільові аудиторії та підвищує ефективність взаємодії на ринку B2B (табл. 1) [3].

Інструменти маркетингових комунікацій підприємства на ринку B2B

Інструменти маркетингових комунікацій	Особливості
Реклама	використовується переважно у спеціалізованих медіа для інформування професійної аудиторії
Персональний продаж	забезпечує безпосередній контакт між представниками компаній та є одним із найефективніших засобів впливу на рішення покупців
Стимулювання збуту	застосовується у формі ділових пропозицій, знижок, спеціальних умов співпраці та пробних впроваджень.
PR та корпоративні комунікації	спрямовані на формування репутації, підвищення довіри та зміцнення іміджу підприємства серед стейкхолдерів
Цифрові комунікації	професійні соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг, вебінари, подкасти та галузеві онлайн-платформи
Виставки, конференції та бізнес-заходи	сприяють налагодженню партнерств та демонстрації експертності компанії.

Джерело: на основі [1, 2]

Підприємства на ринку B2B часто використовують прямий канал продажу продукції, який не вимагає залучення залежних збутових посередників. При цьому товаровиробник реалізує свою продукцію безпосередньо кінцевим споживачам через відділи збуту, збутові філіали, комівояжерів або через незалежних посередників, таких як дилери та дистриб'ютори. Коли підприємство реалізує свою продукцію прямо незалежним посередникам, воно зменшує ризики втрат, пов'язаних із відносним здешевленням продукції через інфляцію та зміни кон'юнктури, моральним старінням продукції, пошкодженням під час транспортування та зберігання. Оскільки посередники відповідають за рекламу на цільових ринках, скорочуються витрати на утримання складських запасів готової продукції та стимулювання збуту для споживачів. Застосування каналу прямого продажу продукції потребує економічного обґрунтування. При використанні товаровиробником каналів збуту із залученням залежних посередників (агентів, комісіонерів, консигнаторів) обґрунтуванню підлягають кількість каналів збуту та склад його учасників (суб'єктів) [2].

На ринку реклама є основним засобом розробки та просування товару. Мета реклами полягає в тому, щоб створити фірмову впізнаваність або залучити увагу громадськості до точки зору організації. Особливості використання засобів стимулювання збуту на ринку B2B зумовлені специфікою ділових відносин, тривалістю циклу прийняття рішень та високою цінністю угод. На відміну від споживчого ринку, у B2B-сегменті інструменти стимулювання збуту спрямовані не на імпульсивні покупки, а на підтримку раціонального вибору та зниження ризиків для потенційного партнера. Засоби стимулювання збуту в B2B повинні мати чітке економічне обґрунтування та відповідати конкретним потребам компаній-партнерів, забезпечуючи взаємовигідні умови взаємодії [4].

Управління комунікаційною діяльністю підприємств на ринку B2B є ключовим чинником формування ефективної взаємодії між бізнес-партнерами та забезпечення стійких конкурентних позицій. Дослідження особливостей використання рекламних інструментів, засобів стимулювання збуту та інших елементів маркетингових комунікацій свідчить про необхідність комплексного й системного підходу до їх формування. В умовах цифровізації та зростання вимог професійних аудиторій підприємства мають адаптувати комунікаційні стратегії, орієнтуючись на інформативність, персоналізацію та побудову довгострокових ділових відносин. Ефективна комунікаційна діяльність сприяє зниженню ризиків, підвищенню рівня довіри та забезпеченню прозорості партнерських взаємодій. Отже, удосконалення підходів до управління маркетинговими комунікаціями на ринку B2B є важливим напрямом підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова та ін. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
2. Павлова О.В. Система заходів маркетингового сприяння продажу продукції на ринку B2B на прикладі підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №20 С. 186-191 URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7771/1/pavlova.pdf> (дата звернення: 12.11.2025)
3. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Студцентр, 2022. 336 с.
4. Череп О.Г. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2021. 726 с.

*Баскаков Д. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Андрющенко О. Б., к. н. держ. упр., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНО- АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Торговельне підприємництво працює в умовах безпрецедентної невизначеності через геополітичні конфлікти, зміну споживчої поведінки та прискорену цифровізацію економіки. Дослідження показують, що успішна адаптація підприємств до нестабільного середовища залежить від швидкості впровадження цифрових технологій та трансформації бізнес-моделей [1].

Результати систематичного аналізу доводять, що цифрова трансформація торговельних підприємств базується на інтеграції трьох технологічних кластерів: платформ електронної комерції та хмарних сервісів, рішень для оптимізації ланцюгів постачання на основі інтернету речей, аналітичних систем на основі штучного інтелекту, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринкового середовища через автоматизацію процесів, персоналізацію клієнтського досвіду та прогнозу аналітику споживчого попиту [2, с. 156].

Адаптивність торговельних підприємств визначається здатністю динамічно трансформувати бізнес-моделі, диверсифікувати канали збуту та модифікувати ціннісні пропозиції, що емпірично підтверджується дослідженнями про підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків через цифрову інноваційну діяльність [1, с. 3618]. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств трансформується від традиційних промоційних функцій до комплексної системи управління клієнтським досвідом на основі великих масивів даних, персоналізації через штучний інтелект та багатоканальних

стратегій, що забезпечує підвищення адаптивності до змін споживчих переваг на тридцять п'ять-сорок відсотків порівняно з традиційними підходами [3, с. 380]. Систематизація цифрових інструментів представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Цифрові інструменти формування конкурентно-адаптивних стратегій
торговельного підприємництва**

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Вплив на адаптивність	Ступінь впровадження*
<i>Аналітичні системи на основі штучного інтелекту</i>	Прогнозування попиту, виявлення трендів, персоналізація пропозицій	Високий	23%
<i>Платформи багатоканальної взаємодії</i>	Інтеграція каналів продажу та комунікації, єдиний клієнтський досвід	Високий	37%
<i>Рішення на основі інтернету речей для логістики</i>	Оптимізація ланцюгів постачання, контроль товарних запасів	Середній	18%
<i>Системи управління взаємовідносинами з клієнтами</i>	Накопичення клієнтських даних, сегментація, керування лояльністю	Середній	52%
<i>Хмарні системи планування ресурсів підприємства</i>	Інтеграція бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності	Високий	31%

*За даними досліджень українських торговельних підприємств, 2024-2025 рр. [4; 5].

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 5]

Специфіка українського торговельного підприємництва в умовах воєнного стану актуалізує диверсифікацію логістичних маршрутів через цифрові платформи координації, переорієнтацію на європейські ринки через канали електронної комерції та формування антикризової комунікаційної стратегії, що позиціонує цифровізацію як критичний фактор економічної безпеки та бізнес-стійкості підприємств [4].

Впровадження цифрових систем управління логістичними ланцюгами забезпечує оперативну адаптацію через підвищення прозорості операцій та зниження трансакційних витрат [5, с. 45].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що цифрові інструменти виступають ключовим фактором розвитку конкурентно-адаптивних стратегій торговельного підприємництва, забезпечуючи синергетичний ефект через інтеграцію технологічних, організаційних та маркетингових компонентів. Пріоритетними напрямками розвитку є впровадження інтегрованих цифрових екосистем для аналітики реального часу, формування багатоканальних стратегій з персоналізацією клієнтського досвіду та культивування організаційної гнучкості через цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Література

1. Wang R., Zhang G. Does optimising the business environment enhance enterprise resilience? The role of digital innovation and entrepreneurial spirit. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 469. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04704-3>
2. Meier A., Eller R., Peters M. Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 186. Article 115028. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028>
3. Velásquez J. D. An analysis of trends, challenges, and opportunities in retail analytics. *International Journal of Engineering Business Management*. 2025. Vol. 17. URL: <https://doi.org/10.1177/14707853251315585>
4. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687>
5. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Ткачук Н. Я. Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами в діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/595>

*Блажко А. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Костін Ю. Д., д .е. н., проф.,
професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО SEO-ОПТИМІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні українські підприємства дедалі більше покладаються на інноваційні підходи для підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема в сфері інтернет-маркетингу. Дослідження показують, що впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором конкурентоспроможності та економічного зростання. Водночас недостатнє фінансування цифрових та науково-технічних ініціатив обмежує можливості підприємств повною мірою реалізувати потенціал інновацій.

Інтернет-маркетинг це сучасна форма маркетингової діяльності, що передбачає використання як традиційних, так і новітніх інструментів та технологій у мережі Інтернет. Його метою є виявлення, формування та задоволення потреб споживачів через процес обміну, який забезпечує виробнику або продавцю отримання прибутку чи інших конкурентних переваг.

Інноваційний розвиток підприємства в контексті системи інтернет-маркетингу слід розглядати як безперервний, цілеспрямований процес генерування, упровадження та використання нових ідей, технологій, продуктів і методів управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує його здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати інноваційний потенціал і формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Важливим напрямом інноваційного розвитку інтернет-маркетингу на підприємстві є впровадження сучасних методів SEO-оптимізації. За даними

інтернет-ресурсів, SEO (англ. *search engine optimization*) - це процес вдосконалення сайту для пошукових систем та користувачів через внутрішню та зовнішню оптимізацію. Мета SEO полягає у збільшенні трафіку на сайт та його подальшій монетизації або перетворенні відвідувачів на клієнтів [2].

Розглянемо інноваційні підходи до SEO-оптимізації в системі інтернет-маркетингу детальніше на рис. 1.



Рис. 1. Інноваційні підходи до SEO-оптимізації в системі інтернет-маркетингу
Джерело: узагальнено автором на основі [3-4]

SEO-оптимізація пов'язана з інноваціями тим, що передбачає використання сучасних технологій, аналітики та креативних стратегій для підвищення видимості сайту та залучення нових клієнтів, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Ці інноваційні підходи сприяють підвищенню

ефективності SEO-стратегій підприємств, дозволяють швидше адаптуватися до змін алгоритмів пошукових систем, краще розуміти потреби та поведінку користувачів, а також інтегрувати SEO з іншими інструментами інтернет-маркетингу. Інноваційні підходи в SEO дозволяють ефективніше адаптуватися до змін алгоритмів пошукових систем і потреб користувачів. Завдяки цьому підприємства можуть підвищувати видимість свого бренду, залучати нових клієнтів і зміцнювати лояльність існуючої аудиторії.

Тому системне впровадження та постійний моніторинг інноваційних SEO-практик є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку і конкурентної переваги компаній на ринку.

Література

1. Волошина-Сідей, В., Новак, К., & Яковенко, А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*, 2021. (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33>
2. Що таке SEO оптимізація сайту? Пояснюю простими словами!. *Bevisible*. URL: <https://bevisible.com.ua/blog/scho-take-seo/>
3. Нестандартні методи SEO: як вийти за межі звичних підходів і... *AdverMedia*. URL: <https://advermedia.ua/blog/nestandardni-metody-seo/>
4. Тренди SEO у 2024 році: 7 важливих тенденцій, про які всі говорять, але не знають, що з цим робити. URL: <https://www.promodo.ua/blog/trendi-seo-u-2024-roci-7-vazhlivih-tendenciya-pro-yaki-vsi-govoryat>
5. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 181–188. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.181>

*Василик Т. А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ
Даляк Н. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ
Василик О.Б., к. е. н., доц.,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні економічні системи функціонують у середовищі постійної невизначеності, що зумовлено швидкими технологічними змінами, нестабільністю ринкових умов, глобальними кризами та зростанням конкуренції. Тому одним із ключових напрямів розвитку стає клієнтоорієнтована стратегія, яка передбачає глибоке розуміння потреб, мотивів та поведінкових реакцій споживачів. Поведінкова економіка, що інтегрує психологічні аспекти у процес прийняття рішень, істотно розширює можливості підприємств у формуванні індивідуалізованого клієнтського досвіду та створенні стійких конкурентних переваг [1; 3].

Поведінкова економіка доводить, що споживач не є абсолютно раціональним суб'єктом, а його рішення часто ґрунтуються на емоціях, інтуїтивних судженнях, когнітивних викривленнях та соціальному контексті. Дослідження Д. Канемана, А. Тверскі, Р. Талера, К. Санстейна та Д. Аріелі демонструють, що такі явища, як ефект якоря, фреймінг, ефект втрати, евристика доступності, підтверджувальне упередження та соціальне доказування, суттєво впливають на вибір і сприйняття альтернатив [1; 2; 3; 4]. В умовах ринкової турбулентності ці ефекти набувають особливої важливості, оскільки поведінка споживача стає менш передбачуваною, а прийняття рішень – залежним від стресу, інформаційного перенавантаження та невизначеності майбутнього.

Інтеграція поведінкової економіки у клієнтоорієнтовані стратегії підприємств дозволяє точніше визначати мотиваційні чинники споживачів, удосконалювати сегментацію ринку, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати клієнтський шлях на основі поведінкових патернів. Такий підхід передбачає перехід від моделі «центральність продукту» до «центральності клієнта», де головним орієнтиром стає не характеристика товару, а сприйняття та емоційний досвід користувача [5]. Підприємства отримують можливість враховувати психологічні чинники під час розроблення маркетингових кампаній, налаштовувати комунікацію таким чином, щоб вона зменшувала когнітивне навантаження споживача, та формувати стимули, які непомітно підштовхують до прийняття бажаного рішення [2].

Клієнтоорієнтованість як стратегічний принцип управління маркетингом передбачає створення довготривалої взаємодії з клієнтами через максимальне задоволення їхніх потреб, формування цінності та підтримання високого рівня довіри. У періоди економічної нестабільності вони набувають особливої ваги, оскільки дають змогу гнучко адаптувати бізнес-процеси до змін поведінки споживачів, які зазвичай підвищують свою обережність, орієнтуються на безпеку, прозорість і прогнозованість взаємодії з брендами [5; 10]. Тож компанії змінюють формати комунікацій, підсилюють інформаційні повідомлення елементами впевненості, гарантій, підтвердження соціальної надійності та етичності, що відповідає поведінковим моделям ухилення від ризику [4].

Інструменти поведінкової економіки широко застосовуються у сучасному маркетингу та є основою для оптимізації клієнтського досвіду. Зміна способу подання інформації (фреймінг) впливає на сприйняття пропозиції [3], а поєднання позитивних формулювань, соціальних доказів та ефекту дефіциту може значно підвищувати конверсію [11]. Архітектура вибору дозволяє підприємствам структурувати пропозиції таким чином, щоб вони були максимально зручними для споживача та знижували витрати на процес прийняття рішення. У digital-маркетингу поширеним інструментом є nudge-технології: персоналізовані нагадування, рекомендації, адаптивні повідомлення, сповіщення про покинутий кошик чи зміну статусу товару [2]. Аналітика

великих даних дає змогу визначати поведінкові особливості клієнтів, час активності, стиль взаємодії та готовність до покупки, що підвищує ефективність персоналізації та дозволяє формувати точні прогнози поведінки [6; 8].

Формування клієнтської лояльності також є сферою, у якій поведінкова економіка має значний вплив. Ефект ендowmentу пояснює, чому споживачі більш цінують ті послуги та продукти, якими вони вже користуються, а тому програми лояльності, що підсилюють почуття власності та накопичення цінності, є більш ефективними [1]. Позитивне підкріплення у вигляді бонусів, винагород та персональних пропозицій активізує повторні покупки, тоді як емоційний брендинг та регулярний контакт із клієнтом забезпечують сталість взаємодії навіть у складних ситуаціях невизначеності [7]. Доведено, що споживачі сильніше реагують на втрати, ніж на еквівалентні вигоди, тому формати комунікацій, які зменшують ризик або демонструють потенційні втрати від відмови, мають вищу ефективність [2].

У контексті українських підприємств використання поведінкових механізмів стає особливо актуальним через тривалу економічну нестабільність та війну. За даними [10] понад 72% українських споживачів у 2022–2023 рр. віддавали перевагу брендам, що демонструють соціальну відповідальність та підтримують суспільно важливі проєкти. У той же час 68% споживачів зазначали, що відчуття підтримки й довіри з боку бренду стало ключовим чинником вибору під час невизначеності. Це відповідає моделі «ціннісної лояльності», що замінює традиційні моделі, побудовані на механічних знижках.

Реальні приклади демонструють практичну цінність поведінкових стратегій. Так, компанія Rozetka широко застосовує соціальне доказування: відгуки, рейтинги та маркування «топ продажів», що знижує сприйняття ризику. Мережі «Сільпо» та «АТБ» використовують архітектуру вибору через створення оптимізованої навігації полиць. Банківський сектор, зокрема Monobank, активно застосовує nudge-технології – миттєві нотифікації, ігрофікацію та візуалізацію прогресу накопичення, що посилює ефект підкріплення. У міжнародній практиці Amazon отримує до 35% продажів завдяки рекомендованим алгоритмам на основі поведінкових закономірностей [11]. Netflix використовує фреймінгові

техніки у візуалізації контенту, збільшуючи залученість користувачів, а IKEA застосовує архітектуру вибору у фізичних магазинах.

Статистика цифрової поведінки підтверджує значення поведінкових механізмів. За даними Statista, 74% користувачів перед покупкою аналізують онлайн-відгуки, а понад 40% приймають рішення під впливом останньої прочитаної думки або найяскравішої візуальної підказки [11]. Google Ukraine повідомляє, що 58% українців готові залишатися з брендом, якщо він проявляє людяність, прозорість та соціальну відповідальність [12]. Це підкреслює значення етичних та емоційно орієнтованих стратегій у клієнтській взаємодії.

Отже, поведінкова економіка не лише забезпечує підприємства інструментами для глибшого розуміння споживача, а й створює підґрунтя для побудови ефективних клієнтоорієнтованих стратегій, адаптованих до умов невизначеності та змінних соціально-економічних реалій. Її інтеграція у діяльність українських і міжнародних компаній доводить практичну цінність поведінкового підходу, підвищує конкурентоспроможність бізнесу та сприяє формуванню довгострокових емоційних зв'язків зі споживачами.

Література

1. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
2. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin Books, 2009.
3. Ariely D. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins, 2010.
4. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1974, vol. 185, pp. 1124–1131.
5. Zeithaml V., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill, 2018.
6. Davenport T., Harris J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.
7. Edelman Trust Barometer 2023. Edelman Global Report. Edelman Research, 2023.
8. McKinsey & Company. *Next in Personalization 2023 Report*. McKinsey Global Institute, 2023.
9. Deloitte Insights. *The Future of Consumer Behavior 2022–2023*. Deloitte Research, 2023.
10. Kantar Ukraine; Gradus Research. *Ukrainian Consumer Behavior Reports 2022–2023*. Київ: Gradus Research, 2023.
11. Statista. *Global Consumer Trends and Digital Behavior Statistics 2023*. Statista Research, 2023.
12. Google Ukraine. *Consumer Trends in Ukraine 2023*. Київ: Google Research, 2023.

*Войченко Т. О., к. е. н., доц.,
доцент кафедри логістики
ДУ «Київський авіаційний інститут», м. Київ
Радченко О. А.,
старший викладач кафедри маркетингу
ДУ «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ІНТЕГРАЦІЯ ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В останні роки розвиток інтернаціоналізації господарського життя світу підходить до якісно нового етапу – глобалізації. Глобалізація як процес формування єдиного загальносвітового фінансово-інформаційного простору на базі нових, переважно комп'ютерних технологій, може мати для людства як позитивні, так і негативні наслідки, проте альтернативи їй немає. У світовому співтоваристві думки про глобалізацію дуже неоднозначні, а часом і діаметрально протилежні. Деякі розглядають її як серйозну загрозу світовій економічній системі, інші бачать у ній засіб подальшого розвитку та процвітання [1]. В одному сходяться абсолютно все: необхідно досліджувати цей процес, визначити можливості та вигоди, прояв позитивних та негативних наслідків, що виникають у процесі глобалізації.

Тенденції розвитку та глобалізації сучасної світової економіки ставлять Україну перед досить складною проблемою вибору економічного майбутнього. Вихід на зарубіжні ринки для українських бізнесменів характеризується необхідністю освоєння нових принципів ведення бізнесу, використання нових знань, оцінки культурних та міжнародних цінностей різних країн, вирішення нових завдань маркетингу і логістики [2]. Незважаючи на те, що загальні принципи ведення бізнесу (табл. 1) у міжнародній сфері загалом практично не відрізняються від принципів ведення бізнесу в національному масштабі, безумовно, у тій та іншій сфері є свої особливості, що стосуються в основному маркетингових та логістичних завдань.

Загальні принципи ведення бізнесу

Принцип	Основа забезпечення принципу
Максимальне задоволення поточних потреб клієнтів	Забезпечується шляхом визначення існуючих потреб, чітким та грамотним позиціонуванням компанії та її продукції
Вивчення та формування майбутніх потреб у товарах та послугах	Забезпечується маркетинговими дослідженнями ринку для прогнозування оцінки якісних та кількісних характеристик попиту
Зниження чи стабілізація цін на товари та послуги компанії	Забезпечується ретельною роботою над собівартістю продукції; пошуком джерел резервів усіх видів, технологічна база яких формується у сфері розвитку логістики, що дозволяє поєднувати, координувати та розвивати виробництво та обіг; обліком маркетингових принципів ціноутворення
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Забезпечується сукупністю принципів, перерахованих вище, і навіть постійним аналізом діяльності конкурентів (зокрема за допомогою бенчмаркінгу)

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3]

Взаємозв'язок функцій логістики та маркетингу полягає у досить простому вираженні: маркетинг формує, підтримує та збільшує попит, а логістика забезпечує його шляхом створення різних систем та схем руху товарів та контролю їх проходження. При цьому, з погляду ціноутворення, маркетинг та логістика мають рухатися в одному напрямку - встановлення конкурентоспроможної ціни. Маркетинг прагне досягнення цієї умови шляхом вивчення ринку (переваги споживачів, рівень цін конкурентів, еластичність попиту за ціною тощо), шляхом урахування національних особливостей ринку, шляхом застосування певного маркетингового інструментарію (знижки, різні «цінові програми» тощо). Логістика ж прагне досягнення цієї умови за рахунок стандартизації виробництва, усунення зайвих, дублюючих операцій, визначення та усунення різних видів втрат на основі нових технологій транспортування, зберігання, упаковки, маркування та інших процесів товароруку та оптимізації переміщення ресурсів усіх видів, тобто за рахунок досягнення ефекту економії [3].

Розвиток маркетингу та логістики як окремих сфер та функцій виробництва та обігу визначає в даний час, з одного боку, необхідність їх чіткішого розмежування, у тому числі по колу функціональних завдань, а з іншого боку – необхідність ефективної інтеграції двох даних сфер (табл. 1), що ускладнюється

у разі ведення міжнародного бізнесу в рамках глобалізації [2; 4]. Рішення у сфері логістики не орієнтовані на врахування культурних, традиційних та інших особливостей ринку певного продукту, який характеризує національний чи місцевий соціум, для цього потрібний серйозний міжнародний маркетинг [4].

Останнім часом питання взаємозв'язку бізнес-процесів, маркетингу та логістики в умовах міжнародного бізнесу активно досліджуються зарубіжними та українськими науковцями [1–4]. З практичної точки зору українські компанії все частіше прагнуть провести дослідження зарубіжних ринків із метою виходу на них, при цьому вивчаючи маркетинговий і логістичний досвід конкурентів. Однак індивідуальні дослідження залишаються дорогими, тому малі підприємства діють інтуїтивно, а великі – спираються переважно на вторинну інформацію.

Таким чином, очевидно, що глобалізація, будучи виключно макроекономічним процесом, істотно впливає на український (і не тільки) бізнес загалом і на кожну компанію окремо. Бізнес дещо обережно реагує на глобалізаційні процеси, розраховуючи, які плюси та мінуси вони несуть у собі. І, незважаючи на те, що в теоретичній та практичній базі даної сфери є деякі прогалини, компаніям необхідно адаптуватися до нових умов та скористатися шансами, які надає інтернаціоналізація світової економіки на основі продуманого поєднання інструментів маркетингу та логістики у своїй господарській діяльності [2; 3].

Література

1. Тяжкун Є. І. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-72.
2. Bondarenko O. S., Palyvoda O. M., Bozhko O. V. Marketing and logistics: European experience in the development of green smart cities. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. № 11. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-03-01.
3. Vaičiūtė K., Mykytyuk R., Gukaliuk A. Technological integration of marketing in the supply chain of a transport company. *Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 24(2). DOI: 10.3846/btp.2023.17362.
4. Aleksandrova L. Y., Munshi A. Y., Munshi S. M., Aleksandrova O. S. Marketing logistics as the basis of a logistics approach to assessing the company's competitiveness. *Leadership and Management*. 2023. Vol. 10(1). DOI: 10.18334/lim.10.1.117086.

*Гіль Б. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

У сучасному діджитал-середовищі конкуренція «за увагу» потенційних споживачів досягла найвищого рівня. Користувачі щодня переглядають сотні рекламних оголошень у мережі Інтернет, а середній час рекламного контакту скоротився до лічених секунд. У цих умовах суб'єкти господарювання переходять від традиційних методів просування до інноваційних маркетингових стратегій, що базуються на коротких відео, персоналізації та інтерактивній взаємодії. Одним із таких інструментів є гейміфікація – застосування ігрових механік у маркетингових комунікаціях, з метою підвищення залученості та створення емоційного зв'язку між цільовою аудиторією й брендом [1].

Можна виділити когнітивну, емоційну та поведінкову площини впливу гейміфікації на споживачів. Когнітивний компонент пов'язаний із тим, наскільки увага та інтерес користувача зосереджені на продукті чи бренді у момент «гри». Емоційний аспект відображає формування у споживача відчуття залученості та причетності до бренду або його продукту. Поведінковий аспект характеризує активність користувача під час взаємодії, його мотивацію продовжувати участь та інтенсивність комунікації з брендом, що проявляється у частоті й глибині двосторонніх контактів [2].

Прикладами гейміфікації в маркетингу є використання балів, рівнів, рейтингів, квестів, челенджів і винагород, які формують у користувача відчуття прогресу та участі у грі [1]. Використання таких методик прискорює зворотній зв'язок з аудиторією, підвищує впізнаваність бренду та збільшує вірогідність здійснення купівлі рекламованих товарів або послуг потенційними споживачами [3].

Особливо ефективно гейміфікація працює у поєднанні з форматами коротких вертикальних відео (TikTok, Reels, Shorts), які дають змогу не лише швидко демонструвати «ігрові завдання», а й вибудовувати цілі серії контенту. Такі відеоформати природно підтримують методику змагання: челенджі, рейтинги, участь у трендах, виконання покрокових завдань або повторення користувачами дій лідерів громадської думки. Сучасні тренди маркетингу у соціальних мережах демонструють, що челенджі з елементами гри, наприклад, «виконай завдання та познач бренд», «зніми відео, щоб отримати бонус» – забезпечують значно вищі показники залученості, порівняно з традиційними форматами маркетингових комунікацій. Охоплення коротких відео у TikTok, Reels та Shorts відбувається за рахунок алгоритмів, що просувають контент із високими показниками утримання уваги, тому вищий рівень залученості користувачів стимулює збільшення органічних переглядів на цих майданчиках. У короткі відео легко інтегрувати не лише візуалізовані механіки нагороди чи прогресу, а й соціальну складову гри, коли користувачі конкурують між собою, беруть участь у загальних трендах або генерують власні варіації ігрового завдання. Такі додаткові взаємодії формують хвилю UGC-контенту (user-generated content), що підвищує позиції бренду у стрічках рекомендацій. Це підсилює органічне поширення контенту та формує ефект колективної участі навколо бренду [4].

Одним з останніх і найпоказовіших кейсів використання гейміфікації в українському digital-маркетингу є «лимонне божевілля» від мобільного банку «Monobank», яке називають наймасштабнішою та найуспішнішою гейміфікованою маркетинговою кампанією в історії України. Суть механіки полягала в тому, що користувачі шукали у мобільному додатку віртуальні «лимони», заховані в різних розділах застосунку, накопичували їх та отримували шанс виграти цінні призи протягом обмеженого часу. Кампанія стартувала 16 жовтня 2025 року і вже за декілька днів понад 3,5 мільйони користувачів Monobank знайшли хоча б один «лимон», що свідчить про безпрецедентний рівень залученості. Водночас гейміфікаційна механіка створила потужний

вірусний ефект у соцмережах: користувачі масово ділилися історіями, мемами, короткими відео та жартами, фактично створюючи величезний масив UGC-контенту, який самостійно розширював охоплення кампанії без додаткових витрат бренду. Значну роль у вірусності кампанії відіграли й офіційні підказки від співзасновника «Monobank» Олега Гороховського, що стимулювали інтерес аудиторії та запускали нові хвилі «лимонної лихоманки». Кількість бажаючих знайти віртуальні «лимони» була такою, що додаток «Monobank» тимчасово призупиняв роботу, а мережу сколихнула небачена раніше кількість мемів про бренд та його засновника. Кейс «лимонного божевілья» продемонстрував, як вірно розроблена гейміфікація здатна різко підвищити залученість, органічне охоплення, кількість взаємодій та загальну популярність бренду, перетворюючи звичайну маркетингову механіку на явище культурного масштабу [5].

Отже, в умовах зростаючої конкуренції у цифровому маркетингу гейміфікація дає можливість суб'єктам господарювання трансформувати взаємодію з аудиторією в інтерактивний формат. Такий підхід підвищує рівень залученості, мотивує до повторних покупок та сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку бренду зі споживачем.

Література

1. Янчук Т. В., Фурман Т. Ю. Гейміфікація у електронній комерції: новий спосіб залучення клієнтів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 456-457. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-56> (дата звернення: 13.11.2025).
2. Patrícia Marques Santos, Joana Matos Dias, Cristela Maia Bairrada, Gamification in marketing: Insights on current and future research directions based on a bibliometric and theories, contexts, characteristics and methodologies analysis, Heliyon, Volume 10, Issue 11, 2024, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32047> (дата звернення: 13.11.2025).
3. Зибіна К. В., Сиволовський І. М. Використання гейміфікації для підвищення ефективності маркетингових Internet-комунікацій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 178-185. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.180892> (дата звернення: 13.11.2025).
4. The Marketing Heaven. Short-Form Video Strategy for Business With Reels and TikTok [Електронний ресурс]. The Marketing Heaven, 2025. Режим доступу: <https://themarketingheaven.com/short-form-video-strategy-for-business-with-reels-and-tiktok> / (дата звернення: 13.11.2025).
5. Лимонне божевілья — розбір кейсу пошуку лимонів у monobank [Електронний ресурс]. The InWeb, 2025. Режим доступу: <https://theinweb.media/lymonne-bozhevillya-monobank/> (дата звернення: 13.11.2025).

*Дейнега К. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Соціальне підприємництво є одним із найперспективніших механізмів відновлення соціально-економічного потенціалу України у післявоєнний період. Як зазначають Г. Діз [1] та А. Рамський [2], соціальне підприємництво поєднує бізнес-підходи з досягненням суспільно значущих цілей, що забезпечує подвійний ефект – економічне зростання та вирішення соціальних проблем.

В умовах війни та післявоєнної реконструкції соціальні підприємства стають дієвим інструментом працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, а також платформою для соціальної реабілітації та інновацій.

За результатами новітніх аналітичних досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку, соціальне підприємництво розглядається як ключовий сегмент соціальної та солідарної економіки (SSE), що забезпечує суттєвий внесок у зайнятість населення.

Згідно з даними OECD (2024), представленими у звіті *Insights from Social and Solidarity Economy Data*, соціальна та солідарна економіка охоплює від 6 % до 10 % загальної зайнятості в більшості країн ОЕСР, зосереджуючись переважно у сферах соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти [4].

У подальшому аналітичному огляді OECD (2025) *Labels for the Social Economy* зазначено, що частка соціальної економіки у країнах Європейського Союзу становить близько 6,3 % загальної зайнятості, що підтверджує зростаючу роль соціальних підприємств як інструментів сталого розвитку та соціальної інтеграції. Звіт підкреслює, що наявність офіційних «соціальних» маркувань і державної підтримки є визначальними чинниками зростання довіри до соціальних підприємств і підвищення їх економічної спроможності [4].

Серед переваг соціального підприємництва в Україні варто відзначити його гнучкість, інноваційність і високу соціальну віддачу, що особливо актуально в умовах відбудови зруйнованих територій, розвитку соціальної інфраструктури та інтеграції вразливих груп населення. Проте відсутність чіткого правового статусу, нестача фінансових механізмів і низька обізнаність органів влади залишаються значними перешкодами [5].

Таблиця 1

**SWOT-аналіз соціального підприємництва в післявоєнному
відновленні України**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока соціальна місія, орієнтація на потреби громади.	Відсутність спеціального закону і державних стимулів.
Можливість залучення міжнародної технічної допомоги.	Обмежений доступ до фінансів і кредитів.
Інноваційний потенціал, розвиток нових форм праці.	Низький рівень управлінської компетентності у соціальних підприємців.
Формування соціального капіталу та довіри в громадах.	Недостатня взаємодія з місцевими органами влади.
Можливості (Opportunities)	Загрози / Виклики (Threats)
Інтеграція соціального підприємництва в державні програми відбудови.	Економічна нестабільність і низька платоспроможність населення.
Міжнародна підтримка (EU, UNDP, USAID, WNISEF тощо).	Високі податкові та адміністративні бар'єри.
Розвиток ветеранського бізнесу і соціальної реінтеграції.	Ризик девальвації соціальної місії заради прибутку.
Цифровізація та розвиток маркетингу з використанням діджитал-інструментів.	Конкуренція з традиційним бізнесом у низькомаржинальних секторах.

Аналіз потенціалу соціального підприємництва підтверджує здатність останнього стати одним із системоутворюючих інструментів післявоєнної відбудови України, об'єднуючи соціальні ініціативи, бізнес та громади навколо спільної мети – створення стійкої, інклюзивної та справедливої економіки.

Для повноцінної реалізації потенціалу соціального підприємництва в післявоєнний період необхідні такі кроки, як прийняття закону України «Про соціальне підприємництво» з визначенням статусу та пільг; інтеграція соціального бізнесу у програми відбудови регіонів; створення фінансових інструментів (соціальні інвестиції, мікрогранти, податкові стимули), акцент на розвиток партнерства між державою, громадами, НУО та міжнародними донорами.

Таким чином, соціальне підприємництво в післявоєнний період зможе стати не лише формою економічної активності, а й каталізатором соціальної згуртованості, інновацій та людського потенціалу, що є основою стійкої відбудови України.

Література

1. Dees, J. G. *The Meaning of Social Entrepreneurship* [Електронний ресурс]. Original draft: 1998, revised 2001. Режим доступу: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
2. Рамський, А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 58. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-50 (дата звернення: 17.11.2025).
3. OECD. *Insights from Social and Solidarity Economy Data* [Електронний ресурс]. – Paris: OECD, 2024. – Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/insights-from-social-and-solidarity-economy-data_888cf72a/71d212f3-en.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
4. OECD. *Labels for the Social Economy* [Електронний ресурс]. – Paris: OECD, 2025. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/labels-for-the-social-economy_f513fd53-en.html (дата звернення: 18.11.2025).
5. Кифяк В.І., Малиш Л.Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]. *Бізнес-інформ*. 2020. №5. С. 275-280. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-275_280.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Пополітова К. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

АДАПТАЦІЯ СТУДЕНТІВ ДО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА МАЙБУТНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ

У сучасному світі, де глобалізація, цифровізація та постійні зміни визначають розвиток суспільства, особливої ваги набуває якість підготовки майбутніх фахівців. Одним із ключових чинників цього процесу є здатність студентів адаптуватися до нового освітнього середовища. Перші роки навчання у закладі вищої освіти стають для молодшої людини періодом глибоких змін, адже вона переходить від шкільної системи до більш самостійної та відповідальної форми навчання. Саме цей етап багато в чому визначає подальший успіх у навчанні та професійній діяльності [1,2].

Адаптація до освітнього середовища – це складний і багатогранний процес пристосування до нових умов життя та навчання. Вона охоплює не лише засвоєння навчальних дисциплін, а й розвиток умінь, необхідних для ефективної взаємодії з людьми, планування власного часу, прийняття рішень і розв'язання проблем. У добу цифрових технологій важливою складовою стає формування цифрової грамотності: уміння користуватися електронними платформами, дистанційними курсами, аналітичними інструментами та критично оцінювати інформацію з відкритих джерел [2,3]. Сучасний студент має не лише навчатися, а й уміти орієнтуватися у великому потоці інформації, відбирати достовірні джерела та ефективно використовувати цифрові ресурси для саморозвитку. У процесі навчання у закладі вищої освіти можна виокремити такі основні етапи адаптації (рис.1).

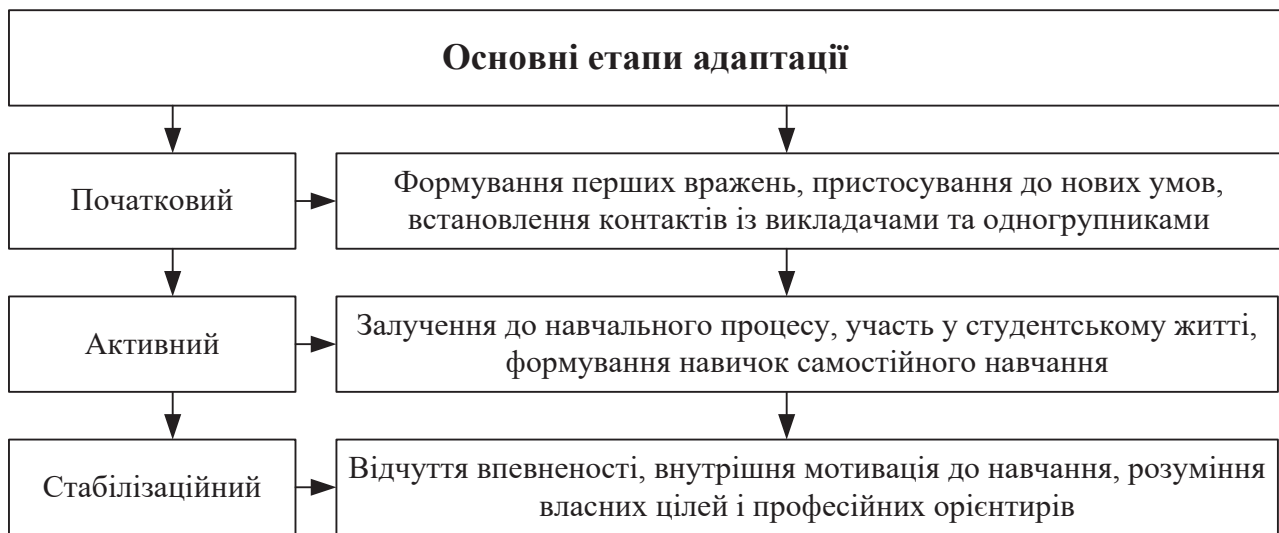


Рис.1. Основні етапи адаптації

Кожен із цих етапів потребує належної підтримки та сприятливих умов, що забезпечують успішне й гармонійне входження студентів в нове освітнє середовище.

Не менш значущим є психологічний і соціальний аспект адаптації. Для студента важливо знайти своє місце в колективі, налагодити позитивні взаємини з викладачами та одногрупниками, відчувати себе частиною університетської спільноти. Підтримка кураторів, доброзичлива атмосфера та взаємоповага допомагають подолати стрес, що часто супроводжує перші місяці навчання. Досвід показує, що студенти, які почуваються психологічно комфортно, краще засвоюють навчальний матеріал, активніше беруть участь у житті факультету й досягають кращих результатів.

Професійна адаптація є ще одним важливим елементом цього процесу. Вона полягає у формуванні професійної ідентичності, розумінні обраної спеціальності та її значення в сучасному світі. Участь у практиках, конференціях, дослідницьких і волонтерських проєктах допомагає студентам відчувати зв'язок між навчанням і реальним життям. Такі активності розвивають відповідальність, ініціативність, уміння працювати в команді та приймати рішення в нестандартних ситуаціях [1].

Успішність адаптації залежить від багатьох чинників. Серед них – особисті якості студента, рівень його самодисципліни, мотивації, організованості та

здатності до самостійного навчання. Велику роль відіграє і підтримка з боку університету: ефективна діяльність наставників, доступ до сучасних інформаційних ресурсів, створення комфортного навчального середовища. Викладач у цьому контексті виступає не лише як джерело знань, а як наставник, що допомагає розкрити потенціал студента та вибудувати його індивідуальний шлях розвитку.

Адаптація студентів не завершується після першого курсу – це безперервний процес становлення особистості. Зміни у формах навчання, розвиток технологій і нові виклики ринку праці потребують гнучкості мислення та готовності до постійного самовдосконалення. Саме тому завдання сучасної освіти полягає не тільки у передачі знань, а й у формуванні здатності навчатися протягом усього життя.

Отже, ефективна адаптація студентів до освітнього середовища є основою їхнього майбутнього професійного успіху. Вона формує впевненість, відповідальність, комунікабельність та стресостійкість – риси, без яких неможливо реалізувати себе в умовах сучасного світу. Саме тому навчальний заклад має створювати сприятливі умови для розвитку особистості, що прагне не лише здобути освіту, а й стати активним, мислячим і конкурентоспроможним фахівцем.

Література

1. Бохонкова Ю. О. Особистісні чинники соціально-психологічної адаптації першокурсників до умов вищих навчальних закладів: дис. канд. психол. наук: 19.00.05 / Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. - К., 2005.
2. Галус О. М. Професійна адаптація студентів в умовах ступеневого педагогічного ВНЗ : монографія. Хмельницький : ХГПА, 2007. 473 с.
3. Мирончук Н.М. Особливості адаптації студентів вищих навчальних закладів до змінених умов життєдіяльності. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Ін-т інновац. технол. і змісту освіти МОН України. Київ, 2013. Вип. 79. С. 82–85.

*Дем'яненко Т. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*
*Доненко Д. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ГНУЧКИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сьогоднішні умови ведення бізнесу характеризуються швидкими змінами, глобальними ризиками та нестійкістю економіки. У таких умовах питання стійкості бізнесу виходить на перший план. Для підприємств будь-якого масштабу стає важливою здатність не лише виживати, а й розвиватися в періоди кризових коливань. Одним із найефективніших способів досягнення цього є впровадження гнучких маркетингових стратегій.

Гнучка маркетингова стратегія - це підхід до управління маркетинговою діяльністю, який дозволяє підприємству адаптувати свої дії до змін ринку, поведінки споживачів і тенденцій галузі. Основою такої стратегії є принципи адаптивності, швидкої реакції та постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Одним із ключових інструментів реалізації гнучких стратегій є цифровий маркетинг. Використання big data, штучного інтелекту та аналітики дозволяє компаніям отримувати точні прогнози поведінки споживачів, тестувати нові формати комунікацій і швидко змінювати маркетингові кампанії. Наприклад, під час пандемії COVID-19 більшість компаній змушені були переглянути свої маркетингові бюджети, акцентувавши увагу на онлайн-просуванні, соціальних мережах і партнерських програмах. Це дозволило зберегти клієнтську базу та мінімізувати фінансові втрати [2]. Цифровий маркетинг як інструмент гнучкої стратегії наведено на рис.1.



Рис.1. Цифровий маркетинг як інструмент гнучкої стратегії

Гнучкість стратегії також передбачає можливість швидкої переорієнтації бізнес-моделі. Наприклад, українські бренди одягу під час війни почали частково переходити на виробництво військового одягу або допоміжних товарів для волонтерських організацій, не втрачаючи при цьому свій імідж. Така адаптація демонструє здатність підприємства реагувати на кризу не лише як на загрозу, а й як на можливість.

Важливою складовою є орієнтація на споживача. Підприємства, що системно досліджують потреби клієнтів, отримують перевагу в ухваленні рішень щодо асортименту, каналів продажу та сервісу. Наприклад, компанії, які активно використовують соціальні мережі для збору відгуків, можуть швидше виявляти зміни у вподобаннях цільової аудиторії й оперативно оновлювати пропозиції.

Гнучкі маркетингові стратегії забезпечують також розвиток внутрішньої корпоративної культури. Вони стимулюють співробітників мислити креативно, пропонувати нові ідеї, брати участь у формуванні стратегічних рішень. Це підвищує рівень залученості персоналу та формує в компанії інноваційне мислення.

Серед переваг впровадження гнучких стратегій можна виділити підвищення конкурентоспроможності, скорочення часу на ухвалення рішень, поліпшення клієнтського досвіду та зменшення ризиків невдалих інвестицій. Однак реалізація таких стратегій вимагає високого рівня цифрової грамотності

персоналу, розвиненої аналітичної бази та постійного навчання [1].

У сучасному світі важливо не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх. Гнучкість у маркетингу перетворюється на стратегічну компетенцію, яка визначає успішність бізнесу. Компанії, що здатні швидко змінюватися, адаптувати продукти, формати продажів і комунікаційні канали, мають значно більше шансів не просто вижити, а зміцнити свої позиції на ринку.

Роль гнучких маркетингових стратегій у забезпеченні стійкості бізнесу є вирішальною. Вони дозволяють підприємствам не лише протистояти викликам невизначеності, а й використовувати їх як поштовх до розвитку. Ефективне впровадження таких стратегій базується на поєднанні аналітичного підходу, цифрових технологій та орієнтації на споживача. У перспективі це створює передумови для сталого розвитку економіки країни в цілому.

Література

1. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. – 363 с.
2. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. №.3. С.389-395. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/202/214>

*Деркунська А. Д.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Костін Ю. Д., д. е. н., проф.,
професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інтернет-маркетинг - це сучасна форма маркетингової діяльності, яка поєднує традиційні методи з новітніми цифровими технологіями для вивчення та задоволення потреб споживачів у мережі. Його головна мета полягає у створенні взаємовигідного обміну між виробником і покупцем, що приносить прибуток або іншу вигоду сторонам.

Умовно можна виокремити два ключові напрями розвитку інтернет-маркетингу (рис. 1). Перший - це використання інтернет-інструментів для підтримки та розширення можливостей традиційних підприємств. Цей напрям охоплює організацію ефективної комунікації, проведення маркетингових досліджень онлайн, просування продукції у цифровому середовищі, реалізацію продажів через інтернет-платформи та надання сервісного обслуговування після купівлі.



Рис. 1. Напрями розвитку інтернет-маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі джерела [1].

Другий напрям пов'язаний із виникненням нових бізнес-моделей, для яких інтернет є не просто інструментом, а основою функціонування. Це, зокрема, інтернет-магазини, електронні торгові майданчики, інформаційні агентства та компанії, що спеціалізуються на наданні послуг у сфері електронної комерції [1].

Підприємства, незалежно від їхнього розміру, змушені адаптуватися до швидких змін у споживчій поведінці, технологіях і способах комунікації. Як наголошують Діа Новіанті, Гіся Сіті Рочма та Сіска Ернаваті Фатіма у своїй праці *«Роль цифрового маркетингу у створенні конкурентних переваг для покращення продуктивності мікробізнесу»*, саме інтернет-маркетинг стає ключовим чинником формування конкурентних переваг сучасних підприємств [3].

Дослідження авторів підкреслює, що використання цифрового маркетингу сприяє підвищенню продуктивності бізнесу через три основні механізми: Покращення комунікації з клієнтами, Оптимізацію бізнес-процесів, Розширення ринку збуту

На основі дослідження можна зробити висновок, що інтернет-маркетинг є одним із провідних інструментів формування конкурентних переваг сучасного підприємства. Детальніше про вплив інтернет-маркетингу на формування конкурентних переваг підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив інтернет-маркетингу на формування конкурентних переваг підприємства

№	Елемент цифрового маркетингу	Вплив на діяльність підприємства	Конкурентна перевага
1	Онлайн-комунікація з клієнтами	Забезпечує швидкий зворотний зв'язок і персоналізацію пропозицій	Зростання лояльності та повторних продажів
2	Аналітика та цифровий моніторинг	Дає можливість аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати попит	Оптимізація маркетингових стратегій
3	Присутність у соціальних мережах	Формує імідж бренду, залучає нову аудиторію	Розширення цільового ринку

№	Елемент цифрового маркетингу	Вплив на діяльність підприємства	Конкурентна перевага
4	Використання електронної комерції	Спрощує процес купівлі та підвищує доступність товару	Збільшення обсягів продажів
5	Контент-маркетинг	Створює цінну інформацію для споживачів	Підвищення довіри до бренду та впізнаваності

Отже, можна зробити висновок, що інтернет-маркетинг є потужним чинником забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. Його ефективне використання сприяє розширенню можливостей збуту й формуванню стійких відносин зі споживачами, підвищенню рівня пізнаваності бренду та зростанню прибутковості бізнесу.

Література

1. Us, M. I. Internet marketing as a tool for marketing communications and a component of commercial activity of the enterprise. *Economics and Society*, 2018. 15, С. 482-488.
2. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с
3. Діа Новіанті, Гіся Сіті Рочма та Сіска Ернаваті Фатіма. Роль цифрового маркетингу у створенні конкурентних переваг для покращення продуктивності мікробізнесу. Міжнародний журнал інноваційних технологій у соціальних науках , 2024. (2(42)). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062024/8165
4. Чобіток, В., & Бобрицький, М. Вплив цифрового маркетингу на формування попиту на пелетне обладнання в Україні. *Development Service Industry Management*, 2025. (3), С. 209-215.

*Дискіна А. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса
Смірнов С. Г.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ АВТОЗАПЧАСТИНАМИ

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку автозапчастин ефективність використання маркетингових інструментів стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств. Зростання кількості постачальників, активний розвиток онлайн-торгівлі, зміна споживчих уподобань та підвищення вимог до якості сервісу формують необхідність комплексного підходу до маркетингових стратегій [1].

Особливої актуальності набуває питання визначення чинників, що впливають на результативність маркетингових заходів, таких як цифровий маркетинг, брендинг, програми лояльності, управління клієнтськими відносинами (CRM) та оптимізація асортиментної політики. Саме грамотне використання цих інструментів забезпечує підприємствам галузі можливість не лише утримувати наявних клієнтів, а й залучати нових, підвищуючи рівень конкурентоспроможності на динамічному ринку автозапчастин [2].

Дослідження даної теми є актуальним, оскільки дозволяє визначити найефективніші маркетингові підходи, адаптовані до сучасних ринкових умов, і розробити практичні рекомендації для підвищення результативності діяльності підприємств цієї сфери.

Чинники, що впливають на ефективність маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств, які займаються продажем автозапчастин представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на ефективність маркетингових інструментів
для підвищення конкурентоспроможності підприємств, які займаються
продажом автозапчастин**

Чинники	Складові чинників
Внутрішні фактори	
Якість рекламного оголошення	– структура рекламного тексту (зрозумілість, акцент на перевагах запчастин); – використання фото та відеоматеріалів (детальні зображення товару, інструкції з монтажу); – опис характеристик автозапчастин, наявність сертифікатів якості; – наявність заклику до дії (купити зараз, отримати знижку, замовити доставку тощо).
Аудиторія оголошення	– вибір ключових слів для налаштування реклами («оригінальні автозапчастини», «купити фільтр Toyota» тощо); – вибір спільнот і інтересів цільової аудиторії (власники авто, СТО, автолюбителі); – використання автоматичного таргетингу (Google Ads, Meta Ads); – орієнтація на цільову аудиторію партнерів (СТО, автомагазини).
Публікуємий контент	– кількість та регулярність публікацій у соцмережах; – характер контенту (інформаційний, навчальний, оглядовий, розважальний); – тривалість та якість відеооглядів запчастин; – опис відео на YouTube, використання хештегів і посилань; – наявність технічної інформації у контенті (сумісність, гарантії, поради з установки).
Інформація про товар / послугу	– детальний опис автозапчастин на посадкових сторінках сайту (бренд, модель, артикул, сумісність); – виділення конкурентних переваг (гарантія, безкоштовна доставка, знижки для СТО); – зручність процесу покупки чи оплати онлайн.
Обмеження	– термін дії акцій, сезонні знижки («зимова пропозиція», «заміна шин до 31 березня»); – кількісні обмеження («залишилось 5 комплектів»); – регіональні обмеження доставки.
Знижки та акції	– наявність сезонних знижок, акцій для постійних клієнтів; – розмір знижки, умови безкоштовної доставки; – система бонусів або кешбеку.
Особливості підприємства	– фінансові ресурси, виділені на просування; – специфіка діяльності (роздрібна чи оптова торгівля, робота через маркетплейси); – розмір підприємства (кількість філій, складських приміщень, працівників).

Джерело: сформовано авторами

Аналіз наведених чинників дозволяє зробити висновок, що ефективність маркетингових інструментів у сфері продажу автозапчастин залежить від комплексного поєднання внутрішніх елементів, які визначають якість комунікації з клієнтом, привабливість товарної пропозиції та рівень взаємодії із цільовою аудиторією.

Від так, ефективність маркетингових інструментів підприємств, що займаються продажем автозапчастин, значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх факторів. Висока якість рекламного контенту, чітке визначення цільової аудиторії, регулярна публікація інформаційного та навчального контенту забезпечують зростання зацікавленості споживачів.

Маркетингова інформація не може обмежуватись тільки економічними характеристиками, тому що вони не завжди адекватно описують ситуацію. Тому інвесторів цікавить рівень кваліфікації місцевої робочої сили, їх турбує навколишнє середовище та бюрократія, криміногенна ситуація. При прийнятті рішень щодо найкращого маркетингу території необхідно слідкувати за новою економічною статистикою: у яких економічних секторах виникають нові підприємства, де вони проявляють себе найбільш успішно, які бар'єри стримують розвиток нових підприємств [3].

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємствам, що займаються продажем автозапчастин, необхідно впроваджувати системний підхід до маркетингу, який поєднує якісний контент, точне позиціонування, ефективне використання рекламних інструментів і гнучку цінову політику. Саме узгоджене використання цих чинників дозволяє підвищити впізнаваність бренду, рівень довіри клієнтів і, відповідно, обсяги продажів.

Література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
2. Пейн Е., Фроу П. Управління взаємовідносинами зі споживачами як ключовий інструмент маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №4. С. 45-56.
3. Некрасова Л.А., Дискіна А.А. Взаємодія стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та регіонального маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 3/2. С. 104-118.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Будівельна галузь України перебуває у процесі структурної трансформації, спричиненої війною, економічними потрясіннями та зміною споживчих пріоритетів. В умовах відновлення держави маркетингова стратегія стає основним механізмом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. Ефективність управління маркетинговою стратегією визначає здатність компанії адаптуватися до динамічного середовища, оптимально розподіляти ресурси, залучати клієнтів і забезпечувати фінансові результати [1, 2].

Для оцінювання ефективності маркетингової стратегії використовують систему фінансових і нефінансових показників, що відображають результативність і економічність маркетингових рішень.

Таблиця 1

Основні показники ефективності

№	Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$ROMI = \frac{P_m - C_m}{C_m} \cdot 100\%$	Показує прибутковість витрат на маркетинг
2	Коефіцієнт утримання клієнтів	$K_u = \frac{N_t - N_n}{N_t}$	Відображає лояльність клієнтів
3	Частка ринку компанії	$S = \frac{V_c}{V_r} \cdot 100\%$	Визначає конкурентну позицію
4	Інтегральний показник ефективності	$Ei = \sum w_i \cdot n_i$	Ураховує вагу кожного критерію

Джерело: на основі [5]

Аналіз свідчить, що ефективне управління маркетинговою стратегією передбачає системний підхід до оцінки результатів; узгодження цілей

маркетингу з фінансовими показниками; використання гнучких методів планування та контролю; застосування цифрових інструментів аналітики. Будівельні компанії, які інтегрують показники ефективності у стратегічне управління, демонструють вищу адаптивність до зовнішніх ризиків та стабільніше зростання рентабельності.

На даний час військові дії спричинили суттєві зміни у споживчій поведінці, логістиці та каналах збуту. Маркетинг будівельних компаній в умовах війни має орієнтуватися на підвищення довіри до бренду через прозорість та соціальну відповідальність; формування партнерств із місцевими громадами та донорами; цифровізацію процесів продажу та комунікацій; гнучке планування маркетингових бюджетів [3]. З допомогою рівняння оптимізації маркетингових витрат можливо ефективно розподілити обмежені ресурси між каналами маркетингу для досягнення максимальної віддачі [4].

Слід зазначити, що ефективність управління маркетинговою стратегією є ключовим чинником конкурентоспроможності будівельних підприємств. Для її оцінки необхідно використовувати систему показників, що поєднує фінансові та нефінансові критерії та зосередитись на стратегіях довіри, цифровізації та соціальної відповідальності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей прогнозування ефективності маркетингових інвестицій у період відбудови.

Література

1. Ukraine Economic Recovery Activity (ERA). Ukraine Reconstruction Capacity Report (Activating and Strengthening Ukraine's Reconstruction Capacity) ERA Ukraine, 2023. URL: <https://surl.lu/lqwxzd> (дата звернення: 09.11.2025)
2. International Finance Corporation (IFC). Investment opportunities in innovative and sustainable construction in Ukraine / Rebuilding Ukraine. IFC, 2025. URL: <https://surl.lt/retwfl> (дата звернення: 09.11.2025)
3. BDO in Ukraine; European Business Association (EBA). Ukrainian Construction Market in 2024 BDO/EBA, 2024. URL: <https://surl.li/xlblgi> (дата звернення: 09.11.2025)
4. Hanssens, D. Impact at JMR: Marketing ROI. Journal of Marketing Research, 2023. URL: <https://surl.li/nafrzy> (дата звернення: 10.11.2025)
5. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management (Global Edition). Pearson Education, 2021. URL: <https://surl.li/tunuhp> (дата звернення: 10.11.2025)

*Заратуйко В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

*Федорова Ю. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДСИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність управління підсистемою маркетингу зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції, швидких змін ринкових умов та зростання вимог споживачів ефективна маркетингова стратегія стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Оптимізація процесів планування, просування, ціноутворення та розподілу продукції дозволяє не лише підвищувати обсяги продажів і прибутковість, а й формувати позитивний імідж компанії, зміцнювати лояльність споживачів та адаптуватися до нових ринкових викликів. Раціональне управління підсистемою маркетингу сприяє інтеграції стратегії підприємства з потребами ринку та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Класичне визначення маркетингу, запропоноване Філіпом Котлером, визначає його як систему соціально-економічних відносин, що виникають у процесі обміну товарів і послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства [1]. Інші автори, зокрема Келлер та Армстронг, розглядають маркетинг як комплексну діяльність з аналізу ринку, сегментації споживачів, формування цінової політики та просування продуктів, що забезпечує створення цінності для клієнтів і підприємства [2].

Такі зарубіжні автори, як Ф. Котлер, К. Келлер, Г. Армстронг, Д. Ламбін, Д. Портер та Ф. Левітт, досліджували питання стратегічного управління маркетингом, визначаючи ключові напрями планування маркетингових заходів, побудови конкурентних переваг та підвищення ефективності комунікацій з

ринком. Їхні праці заклали основу сучасних підходів до формування маркетингових стратегій та інструментів управління маркетинговою діяльністю.

Серед українських дослідників, які внесли значний вклад у вивчення маркетингових стратегій на підприємствах, слід відзначити Олександра Козлова, Наталію Кравченко, Сергія Ткаченка, Ірину Мельник, Олену Петренко та Володимира Шевченка.

У наукових дослідженнях найчастіше розглядаються ключові питання формування, впровадження, оцінювання та оптимізації підсистеми маркетингу [3]. Формування маркетингової підсистеми передбачає визначення цілей, стратегій сегментації та позиціонування, розробку продуктових ліній, цінової політики, каналів розподілу та комунікаційної стратегії. Впровадження маркетингової стратегії охоплює організацію процесів просування продуктів і послуг, планування рекламних кампаній, інтеграцію digital-інструментів, координацію роботи відділів продажів та маркетингу. Оцінювання підсистеми маркетингу передбачає використання показників ефективності, таких як частка ринку, рівень задоволеності споживачів, рентабельність продажів, впізнаваність бренду та ROI маркетингових заходів. Оптимізація маркетингової підсистеми включає адаптацію до змін ринку, аналіз конкурентного середовища, вдосконалення каналів комунікацій та інтеграцію інноваційних технологій у маркетингову діяльність.

Таким чином стратегія управління підсистемою маркетингу є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Раціональне планування та ефективне впровадження маркетингових заходів сприяють зростанню продажів, формуванню лояльності клієнтів, зміцненню позицій на ринку та підвищенню фінансових показників. Стратегічний маркетинг інтегрує внутрішні ресурси підприємства з потребами ринку, забезпечуючи довгострокову адаптацію бізнесу до змін і викликів зовнішнього середовища.

Література

1. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. 15th Edition. Pearson, 2016.
2. Armstrong, G., Kotler, P. Marketing: An Introduction. 14th Edition. Pearson, 2020.
3. Lambin, J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan, 2014.

*Карпенко О.О., д. е. н., проф.,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ*
*Калашник В. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ*

ФРЕЙМВОРКИ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У МОБІЛЬНИХ ДОДАТКАХ ДЛЯ E-COMMERCE

Сучасний розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до ведення бізнесу, особливо у сфері електронної комерції. В умовах зростаючої конкуренції компанії прагнуть забезпечити максимально зручний і привабливий досвід для покупця. Одним із найефективніших інноваційних рішень у цьому напрямі стала доповнена реальність (Augmented Reality, AR). Завдяки AR технологіям користувачі можуть «приміряти» товари, оцінювати інтер'єрні рішення або взаємодіяти з продуктами у віртуальному просторі перед купівлею. Ця технологія не лише підвищує залученість клієнтів, але й збільшує конверсію, знижує кількість повернень товарів та формує довіру до бренду. Основою реалізації AR у мобільних додатках є фреймворки, які надають розробникам засоби для створення, відображення та інтеграції віртуальних об'єктів у реальне середовище.

Доповнена реальність – це технологія, яка об'єднує цифровий контент із реальним світом, дозволяючи користувачам сприймати тривимірні об'єкти в реальному просторі. Принцип її роботи базується на поєднанні таких компонентів: камери та сенсорів смартфона, які зчитують простір і визначають координати; програмного забезпечення, що обробляє дані про навколишнє середовище; візуалізатора, який накладає цифрові елементи на зображення реального світу [1].

Фреймворк доповненої реальності – це програмна платформа, що забезпечує розпізнавання об'єктів, відстеження руху, обробку простору та відображення 3D-моделей (табл. 1).

Аналіз показує, що ARCore та ARKit є найпотужнішими AR фреймворками, адже вони підтримують найбільше функцій та надають широкий набір інструментів для розробки інтерактивних AR додатків. Дані фреймворки підтримуються такими технологічними гігантами як Google та Apple, тому варто очікувати і подальший їхній розвиток та поширення. Варто додати, що розробку AR додатків можна покращити й оптимізувати використовуючи AR Foundation [2].

Таблиця 1

Характеристика фреймворків доповненої реальності

Фреймворк	Характеристика
Vuforia	Містить ряд інструментів, наприклад, Vuforia Engine, Studio і Chalk. Vuforia використовує комп'ютерний зір для розпізнавання, відстеження планарних зображень (Image Targets) і простих 3D-об'єктів у режимі реального часу, а також підходить для розробки маркерної і безмаркерної доповненої реальності.
Wikitude	Кросплатформений додаток, спеціально розроблений для створення AR-прототипів для мобільних пристроїв на iOS, Android і Windows. Wikitude підтримує велику кількість фреймворків, у тому числі Unity, React Native і Ionic.
ARKit	Фреймворк від Apple для створення доповненої реальності на iOS-пристроях. Він використовує датчики камери і додаткові дані з гіроскопа й акселерометра для виявлення й аналізу користувальницького середовища для візуалізації AR.
ARCore	Платформа Google для створення доповненої реальності, що використовує різні API, дозволяє мобільним пристроям "розуміти" і орієнтуватися у навколишньому просторі та взаємодіяти з інформацією.
MaxST	Потужний інструмент для креативних розробників, сумісний з Android, iOS, Windows і MacOS.
Kudan	Фреймворк написаний на C++ та позиціонується як високопродуктивний інструмент для покращення технологій комп'ютерного зору. Також варто відмітити його кросплатформенність, адже він дає можливість підтримки Objective C для IOS та Java для Android.

Джерело: складено на основі [2–3]

У сфері e-commerce фреймворки доповненої реальності дозволяють створювати віртуальні примірочні (ARKit, ARCore); AR-дизайни для меблів,

техніки чи декору (ARCore); демонстраційні моделі продукції у 3D (Vuforia, ARCore), онлайн-візуалізацію косметики (ARKit) тощо.

Переваги використання AR у мобільній e-commerce [4]:

- підвищення залученості користувачів (інтерактивність сприяє емоційному зв'язку з брендом);
- зменшення невизначеності при покупці (клієнт бачить, як товар виглядатиме у реальності);
- зниження кількості повернень (AR допомагає зробити більш усвідомлений вибір);
- зростання конверсії та середнього чеку (ефект «візуального переконання»);
- іміджевий ефект (позиціонування компанії як інноваційної та клієнтоорієнтованої).

Основні елементи AR у мобільних додатках для e-commerce наведено у табл. 2.

Майбутнє AR у мобільних додатках визначається кількома тенденціями: інтеграцією з штучним інтелектом (AI) для створення персоналізованих рекомендацій; використання 5G, що забезпечить швидке завантаження AR-контенту; появою віртуальних торгових просторів (VR/AR Shopping) - цифрових магазинів, де покупець може взаємодіяти з товарами у 3D. Завдяки цим напрямам доповнена реальність стає не просто додатковою функцією, а стратегічним інструментом розвитку бізнесу [5].

Сьогодні електронна комерція є однією з найдинамічніших сфер цифрової економіки. З розвитком мобільних технологій та зростанням очікувань споживачів традиційні онлайн-магазини поступово доповнюються інноваційними рішеннями, серед яких доповнена реальність (Augmented Reality, AR) займає особливе місце. Технології AR дають можливість покупцям у реальному часі бачити, як виглядатиме товар у їхньому просторі, або «приміряти» його на себе. Реалізація таких можливостей стає можливою завдяки спеціальним фреймворкам доповненої реальності, які забезпечують технічну основу для створення інтерактивного користувацького досвіду.

Елементи AR у мобільних додатках для e-commerce

Елементи AR	Характеристика
Віртуальна примірка	AR дозволяє користувачу «приміряти» товари у віртуальному форматі. У додатках Sephora, L'Oréal користувач може протестувати косметику на своєму обличчі. Nike і Adidas використовують AR для визначення розміру взуття. Така функція допомагає уникнути помилок при виборі товару і знижує кількість повернень
3D-візуалізація товарів	Користувачі можуть розглядати продукти у форматі 3D, змінюючи кут огляду, масштаб і освітлення. Це особливо ефективно для електроніки, меблів, декору, ювелірних виробів тощо. AR створює ефект «фізичної присутності» товару, що підвищує рівень довіри.
Віртуальне розміщення у просторі	Один із найпопулярніших напрямів AR у торгівлі – це візуалізація товарів у реальному інтер'єрі. IKEA Place дає змогу «поставити» меблі у власну кімнату через камеру смартфона. Wayfair та Home Depot пропонують користувачам оцінити, як виглядатиме предмет у приміщенні. Такі функції допомагають покупцю прийняти впевнене рішення перед покупкою.
AR-навігація та інтерактивні каталоги	AR може використовуватись для навігації у великих торговельних залах або шоурумах. Крім того, бренди створюють інтерактивні каталоги, де користувач наводить камеру на зображення товару і бачить його «оживлення» у 3D-форматі.
AR-маркетинг і просування бренду	AR активно використовується у промокампаніях і діджитал-маркетингу: AR-фільтри в Instagram чи Snapchat; AR-банери, що реагують на рух; інтерактивні упаковки та QR-коди з віртуальним контентом. Відомим прикладом є кампанія Pepsi Max AR Bus Shelter, де реклама створювала ілюзію неймовірних подій прямо на вулиці.

Джерело: авторська розробка

Фреймворки доповненої реальності є ключовим елементом цифрової еволюції електронної комерції. Вони дозволяють перетворити процес купівлі з рутинного на інтерактивний, забезпечуючи покупцеві реалістичний досвід взаємодії з продуктом. Успішне використання таких фреймворків доповненої реальності дає змогу компаніям підвищити продажі, зміцнити довіру клієнтів і створити конкурентну перевагу на ринку.

Література

1. Круглик В. Інтеграція технологій доповненої та віртуальної реальності з адаптивними системами навчання: аналіз концептуальних моделей. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 4(43). С. 69-82.
2. Шевчук Р.П., Тихий Р.Р. Аналіз технологій та інструментів для реалізації систем доповненої реальності. *Опτικο-електронні інформаційно-енергетичні технології*. 2024. Вип. 1. С. 66–77.
3. Створення доповненої реальності для бізнесу: найкращі AR-платформи. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/web-ar-tools-overview.html>
4. Доповнена реальність для онлайн-рітейлу та електронної комерції URL: <https://uk.photorobot.com/blog/augmented-reality-for-online-retail-and-e-commerce>
5. Клієнти готові платити більше, якщо продукт можна оцінити в доповненій реальності. Ось як її впроваджують в e-commerce. URL: <https://forbes.ua/business/klienti-gotovi-platiti-bilshe-yakshcho-produkt-mozhna-otsiniti-v-dopovneniy-realnosti-chas-vprovaditi-ii-v-e-commerce-09042021-1328>

*Ковальчук А. М., к. е. н.,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток торговельних підприємств у сучасному інформаційному економічному просторі не можливий без активного використання цифрового маркетингу. З точки зору стратегічного позиціонування використання цифрового маркетингу є ключем зміцнення конкурентоспроможності торговельних підприємств на ринку. В періоди економічних крих та дисбалансів, які вони породжують саме цифровий маркетинг може сприяти швидкій адаптації торговельного підприємства до змін на ринку, у споживчій поведінці, умов ведення господарської діяльності.

Оскільки розвиток торговельного підприємства нерозривно пов'язаний із взаємодією із споживачами, то саме інструменти цифрового маркетингу дають змогу компаніям нарощувати свій інтернет-простір, взаємодіяти з аудиторією не залежно від географічного розташування. Саме завдяки йому торговельні підприємства здобувають глобальну видимість, створюють деталізовані портрети цільової аудиторії, отримують вичерпні дані про ефективність кампаній-конкурентів та їх діяльності на ринку [1].

Активна цифровізація економічних процесів у сфері торгівлі проявилась у появі Е-комерції. Е-комерція фактично є логічним етапом розвитку торговельної сфери відповідно до викликів сучасності, а цифровий маркетинг вдало доповнює її концепцію. Впровадження інструментів цифрового маркетингу в Е-комерції ґрунтується на принципах: поглиблення диференціації ринку, зростання конкуренції, зростанні попиту в глобальному масштабі, створення та розгалуження нових каналів розподілу та розвитку інноваційних екосистем, скорочення життєвого циклу товарів та інтеграції економічних та управлінських процесів на підприємствах [2].

Ефективність використання інструментів цифрового маркетингу в практиці торговельних підприємств потребує розробки системи управління ними. До такої

системи можна віднести стратегічне планування, організаційне та інфраструктурне забезпечення, цифрові інструменти, діагностика результативності (рис 1).



Рис. 1. Елементи системи управління цифровим маркетингом

Важливим фактором розвитку торговельних підприємств є вдале поєднання інструментів цифрового маркетингу: маркетинг соціальних мереж (SMM), інфлюєнс-маркетинг, маркетинг на основі Big Data, маркетинг контенту, аналітика маркетингу [3]. Тобто, одним із завдань розробки ефективної системи управління цифрового маркетингу торговельних підприємств є поєднання цифрових інструментів та їх використання залежно від змін на ринку чи інших умов конкурентного середовища.

Таким чином, використання цифрового маркетингу є частиною забезпечення розвитку та зростання торговельних підприємств. Проте, сучасним торговельним підприємствам необхідно будувати актуальну систему управління цифровим маркетингом, яка буде враховувати загрози, ризики цифрового середовища або розглядати його як повноцінну частину системи управління підприємством, яка опирається на цифрові технології.

Література

1. Деділова, Т. В., Класиля, Д. О., Сідельнікова, В. К. Цифровий маркетинг: ключові аспекти стратегічного зростання торговельних підприємств. 2023. *Наукові перспективи* № 11(41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-485-494](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-485-494)
2. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2025. 25(2), p. 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
3. Деділова Т. В., Сідельнікова В. К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С. 126-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.126>.

*Кононов О. І., к. е. н.,
старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

GEO – НОВА ЕРА ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

В світі трансформації цифрового середовища відбуваються істотні зміни у способах пошуку інформації та принципах функціонування пошукових систем. Сучасні технології аналізу великих даних і поглиблене розуміння намірів користувачів формують передумови для становлення нової ери пошукових механізмів.

На відміну від традиційних пошукових систем, зокрема таких, як Google, які й надалі застосовують алгоритми ранжування вебресурсів, орієнтовані переважно на ключові слова. Системи нового покоління спрямовані на забезпечення більш точної, контекстуально релевантної та персоналізованої інформації. Їх робота ґрунтується не лише на семантичній відповідності запиту, а й на інтерпретації намірів користувача та аналізі змістовних зв'язків між даними.

У цьому контексті в сучасному цифровому маркетингу набуває поширення нове поняття – Generative Engine Optimization (GEO), яке розглядається як подальший етап еволюції класичного Search Engine Optimization (SEO).

Generative Engine Optimization (GEO) – це інноваційний метод оптимізації контенту, який поєднує традиційні підходи SEO з використанням генеративних алгоритмів. GEO дозволяє не лише підвищити видимість контенту, але й адаптувати його до нових можливостей пошукових систем, які керуються штучним інтелектом [1].

Поступовий розвиток цифрових технологій та поява генеративного штучного інтелекту зумовили еволюцію пошукових систем і, відповідно, зміну підходів до оптимізації контенту. Якщо раніше головна увага приділялася технічним аспектам і роботі з ключовими словами, то сьогодні на перший план виходять семантика, контекст і користувацький досвід.

На даний час відбувається логічний перехід від класичних методів Search Engine Optimization (SEO) до більш інтелектуальних форм взаємодії пошуку й контенту – Search Generative Experience (SGE) та Generative Engine Optimization (GEO).

1. SEO (Search Engine Optimization) – це традиційний підхід до оптимізації, який спрямований на покращення видимості вебсайту в пошукових системах. Основна увага приділяється роботі з ключовими словами, мета-тегами, структурою сторінок і системою зворотних посилань.

2. SGE (Search Generative Experience) – це новий етап розвитку пошукових технологій, який ґрунтується на використанні генеративного штучного інтелекту. Такі системи не лише відображають результати за ключовими словами, а й формують контекстуальні, узагальнені та персоналізовані відповіді, враховуючи намір користувача та попередню історію його запитів.

3. GEO (Generative Engine Optimization) – є подальшим кроком у цій еволюції. Це стратегія, орієнтована на оптимізацію контенту для генеративних пошукових систем, які не просто відбирають сторінки за ключовими словами, а аналізують зміст, структуру та якість інформації. На відміну від класичного SEO, GEO зосереджується на створенні змістовного, релевантного й корисного контенту, що найповніше відповідає запитам користувачів і потребам систем штучного інтелекту, які формують відповіді [2].

Тобто GEO – це стратегія, що спрямована на покращення результатів у пошукових системах, які використовують генеративний штучний інтелект. На відміну від традиційного SEO, яке базується на ключових словах, GEO акцентує увагу на якості контенту, його релевантності та здатності відповідати на запити користувачів.

До основних аспектів GEO можна віднести:

1. Оптимізація для генеративних пошукових систем: адаптація контенту до вимог нових алгоритмів, таких як ChatGPT та Gemini.

2. Фокус на релевантність: контент повинен відповідати очікуванням користувачів і бути структурованим для швидкого розуміння.

3. Використання даних: додавання статистики, цитат і авторитетних джерел для зміцнення довіри до контенту.

Перевагами використання GEO є:

1. Підвищення видимості. Контент, оптимізований для штучного інтелекту, стає більш помітним у пошукових системах.

2. Покращення взаємодії з аудиторією. Завдяки персоналізованим відповідям користувачі отримують релевантну інформацію швидше.

3. Економія часу. Автоматизовані процеси дозволяють підприємствам швидше адаптувати свій контент до нових умов.

4. Розширення охоплення. GEO дає змогу залучати більше користувачів, особливо через інтеграцію з голосовими асистентами та чат-ботами.

Для успішного впровадження GEO у цифрову маркетингову стратегію підприємства необхідно додавати цитати і авторитетні джерела, структурувати контент, проводити оптимізацію під штучний інтелект та інтегрувати статистику використовуючи можливості генеративного штучного інтелекту.

Таким чином, Generative Engine Optimization (GEO) – це майбутнє цифрового маркетингу, яке поєднує технологічні досягнення штучного інтелекту та традиційні принципи SEO. Використання GEO дозволяє підприємствам не лише підвищувати свою видимість у пошукових системах, але й забезпечувати користувачам кращий досвід взаємодії з контентом. Подальші наукові дослідження можуть бути направлені на розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо підвищення ефективності цифрової присутності через застосування GEO та на визначення нових метрик оцінки результативності генеративної оптимізації.

Література

1. Генеративна оптимізація (GEO): Нова межа в SEO. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/generative-engine-optimization-geo-the-new-frontier-in-seo/>
2. Generative Engine Optimization – еволюція оптимізації в епоху штучного інтелекту. URL: <https://uaateam.agency/blog/generative-engine-optimization-evolyutsiya-optymizatsiyi-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu/>

*Кононов О. І., к. е. н.,
старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Брусенцева К. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин зростає необхідність підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств, зокрема шляхом збільшення рентабельності та прибутковості бізнесу. Рівень результативності маркетингових комунікацій безпосередньо залежить від ефективності реалізації маркетингових заходів, основною метою яких є максимізація прибутку та забезпечення повернення маркетингових інвестицій. У цьому контексті актуальним постає дослідження ролі соціальних мереж як складової сучасної системи бізнес-комунікацій.

Сучасні дослідження доводять, що застосування новітніх технологічних інструментів і ресурсів, зокрема електронних інформаційних платформ, мобільних додатків, систем онлайн-консультування та веб-аналітики, суттєво підвищує ефективність діяльності підприємства [1, с. 21]. Реалізація цих можливостей потребує впровадження інноваційних підходів до організації онлайн-продажів, серед яких – блоги, соціальні мережі, тематичні форуми, пошукові системи, контекстна реклама, гіперпосилання для покупок, RSS-стрічки тощо.

Застосування соціальних мереж у маркетингових комунікаціях дає змогу підприємствам: здійснювати цілеспрямований вплив на обрану цільову аудиторію; визначати оптимальні методи комунікаційної взаємодії; формувати довгострокові відносини зі споживачами; ефективно керувати іміджем і репутацією бренду; створювати джерела актуальної інформації для споживачів;

підвищувати лояльність клієнтів та оперативно реагувати на негативну інформацію; збільшувати якісний трафік на корпоративний вебресурс.

Вибір конкретних інструментів digital-маркетингу зумовлюється комунікаційною політикою підприємства, при цьому ефективність кожного інструменту може варіюватися залежно від характеристик цільової аудиторії. Використання комплексної системи онлайн-каналів дозволяє підприємствам моніторити зміни ключових показників конкурентоспроможності та розробляти відповідні стратегії вдосконалення діяльності.

Соціальні мережі як комунікаційна платформа забезпечують високу точність і достовірність даних про користувачів, що відкриває широкі можливості для проведення маркетингових досліджень, опитувань та моніторингу громадської думки. У порівнянні з традиційними засобами просування, інструменти SMM відрізняються інтерактивністю, швидкістю поширення інформації та доступністю для широкої аудиторії. Якщо класичні PR-заходи реалізуються через конференції, брифінги чи друковані матеріали, то у форматі SMM вони трансформуються у онлайн-трансляції та публікації пресрелізів у соціальних мережах [2].

Основні напрями SMM-активності включають створення бренд-спільнот, управління онлайн-репутацією, розвиток персонального брендингу та реалізацію таргетованих рекламних кампаній.

Таким чином, соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні сучасної системи маркетингових комунікацій підприємств. Їх головною перевагою є відсутність географічних обмежень, широке охоплення цільової аудиторії, висока точність сегментування споживачів та наявність ефективного зворотного зв'язку. Це створює умови для оперативного реагування на поведінку споживачів, підвищення ефективності рекламних кампаній і зміцнення конкурентних позицій підприємства у цифровому середовищі.

Література

1. Краус К.М., Краус Н.М., Манжупа О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навчально-методичний посібник. Київ. Аграр Медіа Груп. 2021. 454 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsii_2021.pdf/
2. Петренко О. І., Шевченко М. В. Використання соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 20-25.

*Кононов О. І., к. е. н.,
старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Степаніщев А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У B2B-СЕГМЕНТІ

Управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах є одним із визначальних факторів стратегічного розвитку підприємств, особливо у секторі business-to-business (B2B), де комунікація відбувається між підприємствами, а не індивідуальними споживачами.

На відміну від традиційного B2C-маркетингу, B2B-маркетинг має специфічні риси: тривалі цикли ухвалення рішень, багаторівневу систему взаємодії з клієнтами, високі вимоги до технічної експертизи та персоналізованих підходів. Тому управління маркетингом у цьому сегменті потребує особливих концепцій, методів і принципів.

Сутність маркетингового управління полягає у координації стратегічних і операційних процесів, спрямованих на створення, підтримання та розвиток довгострокових відносин із партнерами [1]. Воно включає планування, організацію, мотивацію, контроль і аналітику маркетингових процесів.

Серед основних принципів маркетингового управління у B2B виділяють: орієнтацію на потреби організаційних клієнтів; індивідуалізацію комунікацій через CRM-системи та контент-маркетинг; аналітичну підтримку рішень на основі даних про ринок, попит і конкурентів; довготривалі відносини як основу сталого розвитку бізнесу.

В умовах цифрової економіки маркетингове управління у B2B-сегменті базується на використанні таких інструментів, як:

- системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- інтерактивні цифрові презентації та 3D-візуалізації (наприклад, Unreal Engine, Twinmotion);

- аналітичні панелі та KPI-моніторинг, що дозволяють відстежувати ефективність комунікацій;
- персоналізований контент-маркетинг через професійні мережі, зокрема LinkedIn [2].

Важливу роль відіграє і інтеграція маркетингових процесів у загальну систему стратегічного управління підприємством. Маркетинг сьогодні – це не просто інструмент просування, а ядро стратегічного планування, що визначає позиціонування бренду, вибір ринків і формування конкурентних переваг.

Для прикладу, компанія ТОВ «ODDIN» використовує систему маркетингового управління для координації міжнародних B2B-комунікацій зі скандинавськими партнерами [3]. Її стратегія базується на поєднанні інженерної експертизи та цифрового маркетингу – через персоналізовані візуальні пропозиції, аналітичні інструменти й автоматизацію CRM-комунікацій. Це дозволило підвищити конверсію потенційних клієнтів на 18% і скоротити тривалість циклу угоди на 30%.

У перспективі розвиток управління маркетинговою діяльністю у B2B-сегменті буде пов'язаний із впровадженням інтелектуальних аналітичних систем, нейромаркетингу та адаптивних цифрових платформ, що забезпечують більш глибоку персоналізацію та інтеграцію маркетингу з виробничими процесами.

Таким чином, маркетингове управління у B2B-сегменті є системним процесом, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства на міжнародному ринку. Його ефективність залежить від здатності підприємства використовувати сучасні цифрові інструменти, аналіз даних та орієнтацію на клієнтоцентричність. Впровадження інтегрованих моделей маркетингового управління дозволяє українським підприємствам, зокрема у сфері інжинірингу, зміцнювати позиції у європейському бізнес-просторі.

Література

1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро. 2019. 240 с.
2. Верховглядова Н. І., Кононова І. В., Морозова Є. П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. №60. 2024.
ТОВ «ОДДІН». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43284517/

*Котельникова Ю. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена
Кузнеця,
м. Харків
Щерба М. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростання конкуренції та цифрової трансформації бізнесу формування позитивного іміджу підприємства набуває стратегічного значення. Імідж є нематеріальним активом, що формує довіру до бренду, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує стійкі конкурентні переваги.

Метою дослідження є обґрунтування ролі маркетингової діяльності у формуванні та підтримці іміджу підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Методологічну базу становлять системний і маркетинговий підходи, концепція маркетингового комплексу 7P, а також положення іміджології та корпоративного управління.

У науковій літературі існує дуальний підхід до трактування поняття іміджу підприємства. Частина дослідників визначає його як суб'єктивне уявлення про компанію, що формується у свідомості споживачів під впливом досвіду взаємодії, тоді як інші розглядають імідж як результат цілеспрямованої діяльності підприємства зі створення бажаного образу за допомогою маркетингових інструментів та комунікацій [1; 2]. Сучасні дослідження [3; 4] підкреслюють, що імідж формується через інтеграцію брендингу, комунікацій і соціальної відповідальності. Узагальнюючи, імідж підприємства можна визначити як цілісний, емоційно забарвлений образ компанії, що формується у свідомості стейкхолдерів на основі результатів діяльності, корпоративних

комунікацій і соціальної поведінки, відображаючи її цінності, репутацію та конкурентну позицію на ринку.

Ключові фактори формування іміджу підприємства охоплюють п'ять компонентів: носіїв (підприємство, керівництво, персонал), фундамент (якість товарів і послуг), комунікаційні інструменти (PR, реклама, медіа), суб'єктів впливу (ЗМІ, громадськість, лідери думок) та ринковий контекст. Їх узгоджена взаємодія забезпечує формування цілісного й стійкого іміджу компанії у суспільній свідомості.

Структура іміджу підприємства включає внутрішню та зовнішню складові. Внутрішня відображає лояльність, згуртованість і корпоративну культуру персоналу, зовнішня – сприйняття компанії клієнтами, партнерами й громадськістю. Їх взаємодія взаємопідсилює ефект: позитивний внутрішній клімат формує сприятливий зовнішній імідж, а сильне позиціонування підвищує мотивацію працівників [5].

Формування позитивного іміджу підприємства неможливе без системної маркетингової діяльності, яка забезпечує ефективну взаємодію компанії з ринком і цільовою аудиторією. Якщо імідж відображає сприйняття підприємства у свідомості споживачів, то маркетинг є інструментом його створення й підтримки. Взаємозв'язок між ними має двосторонній характер: маркетинг формує імідж через комунікації, рекламу, сервіс і візуальну ідентичність, тоді як позитивний імідж підсилює ефективність маркетингових дій і зміцнює ринкові позиції компанії.

Важливою методологічною основою маркетингової діяльності у формуванні іміджу підприємства є модель маркетингового комплексу 7Р, яка розширює класичну концепцію 4Р і включає такі елементи: продукт, ціна, місце реалізації, просування, персонал, процеси обслуговування та матеріальне середовище. Модель 7Р є релевантною у контексті іміджу, оскільки враховує не лише маркетингові дії, а й поведінкові аспекти персоналу, процеси обслуговування та фізичне середовище взаємодії зі споживачем. Збалансоване управління всіма цими компонентами забезпечує послідовність маркетингових

дій і сприяє формуванню цілісного образу підприємства на ринку.

Виокремлено п'ять напрямів маркетингової діяльності, що визначають імідж підприємства: внутрішній маркетинг (персонал і корпоративні цінності), комунікаційна політика (реклама, PR, SMM, події), брендинг і фірмовий стиль (візуальна ідентичність), маркетинг відносин (персоналізація сервісу, лояльність) та соціальний маркетинг (репутація й соціальна активність).

Результати аналізу свідчать, що напрями маркетингової діяльності та компоненти іміджу підприємства взаємопов'язані й утворюють цілісну систему. Для візуалізації цього взаємозв'язку розроблено інструментальну матрицю, яка відображає двосторонній характер впливу та допомагає визначити напрями маркетингу з найбільшим впливом на окремі складові іміджу. Зокрема, внутрішній маркетинг через корпоративні цінності формує не лише внутрішній, а й HR-імідж, а брендинг і фірмовий стиль визначають візуальний імідж підприємства та його продукції. Це створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень і практичного застосування результатів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна маркетингова діяльність є визначальним чинником формування сталого іміджу підприємства, який забезпечує довіру стейкхолдерів, стабільність і довгострокову конкурентоспроможність компанії в сучасних умовах цифрової економіки.

Література

1. Пасько М. І. Характеристика та особливості іміджу підприємства. Економіка розвитку. 2018. № 1. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/egro_2018_1_9
2. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Кадирус А. О., Самсонов І. В. Імідж підприємства та основні етапи його формування. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 128–133. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10152>
3. Fombrun C. J. Reputation: realizing value from the corporate image. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 240 p.
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 812 p.
5. Болотова В.О., Ляшенко Н.О., Агаларова К.А. Іміджологія. Текст лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. 151 с.
6. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг : підруч. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.

*Кузьминчук Н. В., д .е. н., проф.,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків*

*Куценко Т. М., к .е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків*

*Гончар К. Р.,
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової економіки зростає усвідомлення того, що раціональні чинники, такі як ціна, якість чи функціональність продукту, вже не є вирішальними у виборі споживача. Конкуренція переміщується у сферу емоційного досвіду, де ключову роль відіграє здатність бренду створювати довіру, симпатію та відчуття спільності з клієнтом. У цих умовах емоційний маркетинг постає не лише як інструмент комунікації, а як стратегічна складова управління конкурентоспроможністю підприємства. Формування емоційного зв'язку з аудиторією дозволяє підвищити рівень лояльності, зміцнити довіру до бренду та забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. У роботах сучасних дослідників [1-3] наголошується, що емоційний маркетинг є системою дій, спрямованих на створення позитивного емоційного досвіду у споживача та формування прихильності до бренду. Ключова мета – викликати у споживача емоцію, яка стимулює бажання придбати продукт, підтримати бренд чи поділитися позитивним враженням. Науковці [2, 4] відзначають зростання ролі когнітивних технологій, штучного інтелекту та аналітики поведінкових даних у побудові персоналізованого емоційного впливу. Емоційний маркетинг базується на створенні позитивного емоційного досвіду споживача, який сприяє формуванню довіри, прихильності та довгострокової лояльності до бренду.

Сучасні інструменти емоційного впливу інтегрують психологічні механізми сприйняття, візуальні, аудіальні та інтерактивні засоби, що забезпечують глибший контакт між брендом і споживачем. Емоції є одним із найпотужніших механізмів, що впливають на прийняття споживчих рішень, і водночас – фундаментом формування довготривалої лояльності до бренду. У сучасному маркетинговому середовищі, де інформаційний шум і перенасичення ринку продуктами схожої якості створюють труднощі у диференціації, саме емоційний компонент стає вирішальним чинником, що визначає перевагу споживача. Позитивні емоції – радість, натхнення, довіра, почуття безпеки – зміцнюють зв'язок між споживачем і брендом. Натомість ефективна робота з негативними емоціями дозволяє уникнути втрати клієнта. Таким чином, емоції виступають як стратегічний ресурс, який може бути трансформований у лояльність, повторні покупки та рекомендації. Модель реалізації стратегії емоційного маркетингу складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

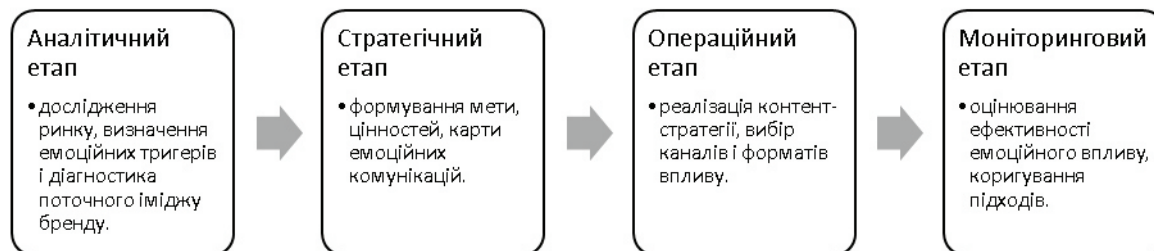


Рис. 1. Етапи реалізації стратегії емоційного маркетингу

Інтеграція зазначених етапів забезпечує системний підхід до управління емоційною складовою маркетингу та дозволяє перетворити клієнтський досвід у джерело конкурентних переваг. Таким чином, емоційний маркетинг формує нематеріальні активи бренду – довіру, симпатію, репутацію, які складно відтворити конкурентам. Високий рівень емоційного залучення підвищує вартість життєвого циклу клієнта (CLV). Використання когнітивних технологій і big data дозволяє персоналізувати емоційний вплив, адаптуючи комунікацію до індивідуальних потреб споживачів. Підприємства, які поєднують емоційний

маркетинг із соціальною відповідальністю, демонструють вищі показники лояльності та репутації. У сучасних умовах цифрової економіки емоційний маркетинг виступає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства. Його стратегічна цінність полягає у здатності створювати стійкий емоційний зв'язок між брендом і споживачем, що виходить за межі раціональних мотивів купівлі. Саме емоції – довіра, натхнення, радість, почуття причетності – формують глибшу прихильність клієнтів, сприяють повторним покупкам і підвищують лояльність. Завдяки використанню емоційних інструментів комунікації підприємства отримують змогу не лише збільшувати обсяги продажів, а й зміцнювати довгострокову репутацію, що є запорукою сталого розвитку. Запропонована модель реалізації стратегії емоційного маркетингу забезпечує системний підхід до управління емоційними комунікаціями, дозволяючи інтегрувати емоційний вплив у всі етапи взаємодії з клієнтом – від позиціонування бренду до післяпродажного сервісу. У подальшому дослідження доцільно зосередити на кількісній оцінці емоційного впливу та впровадженні когнітивних технологій, здатних автоматизувати процес емоційного таргетингу. Такий підхід сприятиме більш точному розумінню поведінкових реакцій споживачів, персоналізації маркетингових стратегій і підвищенню ефективності бізнес-комунікацій у цілому.

Література

1. Григорчук Т. В. Емоційний маркетинг в структурі сучасної реклами. Журналістика та реклама: вектори взаємодії: III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 березня, 2021р. С. 118-120.
2. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 459-465
3. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Клименко Д.О. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Випуск № 2(04) 54-59.

*Минич Ю. В., завідувач відділення (економічного), викладач вищої категорії
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього
фахового коледжу, м. Лозова
Голуб Н. В., студентка 2 курсу
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього
фахового коледжу, м. Лозова*

АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В БІЗНЕСІ

Адаптивний маркетинг – це сучасний підхід, який дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку та поведінки споживачів. Він базується на гнучкості, аналізі даних та постійному коригуванні маркетингових стратегій. У світі, де технології щодня трансформують правила ведення бізнесу, адаптивний маркетинг стає ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності.

Стратегічне планування дозволяє визначити довгострокові цілі компанії, розробити шляхи їх досягнення та передбачити потенційні ризики. Поєднання адаптивного маркетингу зі стратегічним плануванням створює основу для стійкого розвитку бізнесу, забезпечуючи не лише виживання в умовах невизначеності, а й активне зростання.

Контроль відіграє критичну роль у цій моделі, забезпечуючи постійний моніторинг реалізації стратегій та ефективність маркетингових дій. Саме завдяки контролю компанія може вчасно виявляти відхилення, коригувати кампанії та підтримувати відповідність між цілями і фактичними результатами.

Основні принципи адаптивного маркетингу включають: гнучкість – швидке коригування кампаній у відповідь на ринкові зміни; орієнтацію на дані – прийняття рішень на основі аналітики; індивідуалізацію пропозицій – персоналізація для різних сегментів аудиторії; тестування та оптимізацію – постійне вдосконалення результатів.

Стратегічне планування в маркетингу охоплює: аналіз ринку (SWOT, PESTEL); визначення цілей (KPI, OKR); розробку стратегії (позиціонування, канали комунікації, модель 4P); реалізацію кампаній (соціальні мережі, email-маркетинг); контроль та оцінку результатів (Google Analytics, CRM, A/B тестування), що дозволяє коригувати стратегію на основі фактичних даних.

Контроль виступає як зв'язуюча ланка між плануванням і реалізацією. Він забезпечує постійний моніторинг результатів, дозволяє виявляти відхилення, оцінювати ефективність дій та оперативно коригувати стратегії. Без якісного контролю адаптивність втрачає керованість, а стратегія – актуальність.

Адаптивний маркетинг і стратегічне планування доповнюють один одного: компанія може визначити довгострокові цілі, але шляхи їх досягнення залишаються гнучкими та змінюються залежно від зовнішніх умов. Контроль на кожному етапі – від аналізу до реалізації – дозволяє зберігати ефективність і відповідність ринковим реаліям.

Контроль забезпечується через аналітичні інструменти, які дозволяють відстежувати ефективність кожного елементу кампанії, своєчасно коригувати контент, бюджет і канали комунікації.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та адаптивного маркетингу

Характеристика	Традиційний маркетинг	Адаптивний маркетинг
Планування	Фіксовані плани на рік	Гнучкі плани з регулярною корекцією
Орієнтація	Продукт	Споживач
Збір даних	Епізодично	Постійно
Реакція на зміни	Повільна	Миттєва
Контроль	Після завершення кампанії	В режимі реального часу

Поєднання адаптивного маркетингу, стратегічного планування та контролю створює гнучку, аналітично обґрунтовану систему управління, яка дозволяє компаніям не лише виживати в умовах нестабільності, а й активно зростати, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси.

Література

1. Трояновська З. Адаптації стратегій просування брендів в умовах воєнного стану в Україні // Молодий вчений. 2025. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6376>
2. Маркетингові стратегії майбутнього – Вірусний маркетинг, штучний інтелект, Big Data та тренди 2025 року // Journal of Future Marketing Strategies. 2025. URL: <https://journal.gen.tech/post/marketynhovi-stratehii-maibutnoho-iak-poiednuiutsia-emotsii-dani-i-shi-u-2025>
3. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні: підсумки 2024 року // Маркетинг в Україні. 2025. № 4. URL: <https://uam.in.ua/common/novyj-vypusk-zhurnalu-marketyng-v-ukrayini-4-2025/>
4. Козісь М. Інтернет-маркетинг в діяльності підприємства. Київ, 2025. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/c8fa0e77-9707-4e36-93e1-fffc4b665ebe/download>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доцент, доц.
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Агеєва М. С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Інтернет-маркетинг є невід'ємною складовою сучасної системи комунікацій підприємства та одним із найдинамічніших напрямів розвитку маркетингової діяльності. Його інструменти забезпечують не лише швидкий контакт із цільовою аудиторією, а й можливість глибокої персоналізації взаємодії зі споживачем [1]. Однак ефективність застосування цифрових каналів просування значною мірою залежить від рівня технологічної готовності підприємства, цифрової грамотності персоналу та особливостей ринку, на якому воно функціонує.

Переваги використання інструментів інтернет-маркетингу

1. Широке охоплення цільової аудиторії. Онлайн-середовище дозволяє підприємствам комунікувати з потенційними клієнтами у будь-якому регіоні світу, що особливо важливо для компаній, орієнтованих на масштабування.
2. Висока адресність і персоналізація комунікацій. Сучасні інструменти аналітики (Google Analytics, Meta Ads Manager, CRM-системи) дозволяють здійснювати детальне сегментування споживачів за різними ознаками. Це дає змогу формувати індивідуальні пропозиції, підвищуючи конверсію та рівень лояльності клієнтів.
3. Можливість вимірювання результатів у реальному часі. На відміну від традиційної реклами, інтернет-маркетинг забезпечує прозору аналітику показників ефективності (CTR, CPC, ROI, CR тощо). Це дозволяє оперативно

коригувати кампанії, оптимізувати витрати й підвищувати рентабельність маркетингових інвестицій.

4. Низькі витрати порівняно з офлайн-каналами. Використання цифрових інструментів (SEO, контент-маркетинг, email-розсилки) потребує значно менших фінансових ресурсів, ніж телевізійна, радіо- чи друкована реклама, що особливо важливо для малих підприємств і стартапів.

5. Інтерактивність і двосторонній зв'язок зі споживачем. Соціальні мережі, чати та онлайн-форми дозволяють встановлювати безпосередній діалог між брендом і клієнтом, що сприяє підвищенню довіри, швидкому реагуванню на запити та створенню спільноти навколо бренду.

6. Гнучкість і можливість швидких змін стратегії. Інтернет-кампанії можна адаптувати в режимі реального часу, змінюючи рекламні повідомлення, візуальний контент чи цільову аудиторію. Така гнучкість є критично важливою в умовах високої динаміки ринку.

7. Формування іміджу та підвищення впізнаваності бренду. Регулярна онлайн-активність, створення цінного контенту та взаємодія з аудиторією формують позитивну репутацію підприємства, що підсилює його конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Обмеження та ризики використання інструментів інтернет-маркетингу

1. Висока конкуренція у цифровому середовищі. Насиченість онлайн-ринку призводить до інформаційного перевантаження споживачів. Для досягнення видимості бренд змушений інвестувати у рекламу, SEO-оптимізацію та якісний контент, що підвищує витрати.

2. Проблеми з інформаційною безпекою та конфіденційністю [2]. Обробка персональних даних користувачів передбачає дотримання міжнародних стандартів (GDPR, ISO/IEC 27001). Порушення вимог може призвести до фінансових санкцій і втрати довіри клієнтів.

3. Залежність від алгоритмів платформ і пошукових систем. Часті зміни алгоритмів Google, Meta чи TikTok можуть різко знизити видимість

контенту або ефективність реклами, навіть за наявності якісної маркетингової стратегії.

4. Необхідність постійного оновлення знань і технологій. Цифрове середовище швидко змінюється, тому маркетологи повинні постійно вдосконалювати свої компетенції, опановувати нові аналітичні та рекламні інструменти, що вимагає часу і ресурсів.

5. Ризик низької довіри до онлайн-контенту. Перенасичення ринку рекламою, фейковими відгуками та недобросовісними практиками знижує довіру споживачів до цифрових каналів комунікації. Це ускладнює побудову довгострокових відносин із клієнтами.

6. Залежність від технічних факторів. Ефективність інтернет-кампаній може знижуватися через технічні помилки, повільне завантаження сайту, погану мобільну оптимізацію або некоректне налаштування аналітики.

Отже, інструменти інтернет-маркетингу створюють унікальні можливості для формування конкурентних переваг підприємства, однак вимагають системного підходу, технологічної гнучкості та високого рівня цифрової культури [3]. Успішна реалізація онлайн-стратегії передбачає збалансування переваг і ризиків, використання аналітичних даних для прийняття управлінських рішень і постійне вдосконалення механізмів комунікації зі споживачами.

Література

1. Обиденнова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності «Вісник економіки транспорту і промисловості», № 89, с. 37 – 44. <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf>
2. Рожко В. І., Чинова А. Р., Кузуб А. Ю. Інструментарій стратегії інтернет-маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 366–372. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-366-372>
3. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Голяновська Т. Ю.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ БРЕНДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання вартості бренду є важливою складовою стратегічного управління, оскільки бренд виступає нематеріальним активом, що формує конкурентні переваги підприємства, впливає на його ринкову капіталізацію та визначає ефективність маркетингової політики. У сучасних умовах насиченості ринку та високої інформованості споживачів саме бренд є ключовим елементом диференціації продукції та інструментом побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Процес оцінювання вартості бренду передбачає визначення його економічної, маркетингової та репутаційної складових. Економічна оцінка базується на здатності бренду генерувати прибуток, підвищувати лояльність споживачів і знижувати чутливість до цінових коливань. Маркетингова складова пов'язана з рівнем впізнаваності, асоціативним рядом, позиціонуванням на ринку та емоційним сприйняттям бренду [1]. Репутаційна складова охоплює довіру споживачів, соціальну відповідальність підприємства й сталість корпоративного іміджу. Існує кілька підходів до оцінювання вартості бренду [2].

Витратний підхід ґрунтується на припущенні, що вартість бренду дорівнює сумі всіх витрат, понесених на його створення, розвиток і підтримку. Основна перевага цього методу полягає в його простоті та можливості точного визначення історичних витрат. Тому витратний підхід здебільшого застосовується для нових брендів або на початкових етапах їх розвитку, коли ключовим є аналіз інвестицій у побудову брендової ідентичності.

Дохідний підхід передбачає оцінку бренду через аналіз майбутніх економічних вигід, які він може принести підприємству. Його суть полягає у прогнозуванні додаткового прибутку, отриманого завдяки впливу бренду на купівельну поведінку споживачів, підвищенню ціни продажу або збільшенню ринкової частки. Дохідний підхід найчастіше використовується для зрілих брендів, які мають стабільну клієнтську базу та історію фінансової діяльності.

Порівняльний (ринковий) підхід базується на зіставленні оцінюваного бренду з аналогічними брендами, вартість яких уже відома. Метод передбачає аналіз угод купівлі-продажу брендів, ліцензійних платежів або франчайзингових ставок у тій самій галузі. Основною перевагою методу є його орієнтація на реальні ринкові дані, що забезпечує високу достовірність результатів. Водночас застосування порівняльного підходу може бути обмеженим через відсутність достатньої кількості відкритої інформації про угоди з брендами або значну різницю в умовах функціонування підприємств.

Інтегрований (комбінований) підхід. Сутність даного методу полягає у врахуванні не лише фінансових показників, а й нематеріальних аспектів, таких як впізнаваність бренду, емоційна цінність для споживачів, рівень довіри та ступінь лояльності. У межах цього підходу застосовуються як кількісні (економічні, маркетингові), так і якісні (соціально-психологічні) критерії, що дозволяє визначити реальний бренд-капітал підприємства. Основною перевагою інтегрованого підходу є його комплексність та здатність відображати реальну стратегічну цінність бренду, проте його реалізація потребує значних ресурсів, доступу до глибокої аналітики та експертної оцінки.

Споживчо-орієнтований підхід (Brand Equity Approach) ґрунтується на концепції брендового капіталу (brand equity). Оцінка здійснюється через вимірювання рівня впізнаваності бренду, якості сприйняття, емоційної прихильності, довіри та схильності до повторних покупок. Цей підхід фокусується на нематеріальній стороні вартості. На відміну від фінансових методів – тому, як бренд впливає на поведінку споживача і його вибір серед конкурентів. Основними інструментами оцінювання є опитування, фокус-групи,

аналіз відгуків, лояльності та репутаційних індексів. Споживчо-орієнтований підхід дає змогу підприємствам оцінити силу бренду з позиції ринку, що особливо важливо для побудови стратегій просування, формування позиціонування та управління репутацією.

Оцінювання вартості бренду є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що дозволяє не лише визначити його ринкову ціну, але й оцінити ефективність маркетингових рішень та інвестицій у розвиток бренду. Застосування різних підходів дає змогу отримати комплексне уявлення про економічну й емоційну цінність бренду. Фінансові методи забезпечують об'єктивність розрахунків, тоді як поведінкові та репутаційні показники відображають сприйняття бренду споживачами, що має безпосередній вплив на його конкурентоспроможність [3]. У сучасних умовах цифрової економіки особливої актуальності набувають моделі, які поєднують кількісні та якісні параметри оцінки, зокрема аналітику Big Data та індекси лояльності клієнтів.

Таким чином, оцінювання вартості бренду виступає не просто інструментом аналітики, а ключовим елементом стратегічного планування, що забезпечує ефективне позиціонування підприємства, підвищення його ринкової вартості та стійкості в умовах конкурентного середовища.

Література

1. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
2. Боєнко О.Ю. Середовище формування бренда через призму економічних, правових та соціально-культурних аспектів. *Економіка і організація управ-ління*. 2018. № 1(29). С. 43–51.
3. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28) .

*Обидєннова Т. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Швець Д. Д.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, інформаційним перевантаженням і зниженням ефективності традиційних каналів комунікації, особливого значення набуває використання інфлюенсер-маркетингу як інструменту стратегічного управління брендом. Цей підхід дозволяє підприємствам формувати довірливі відносини з цільовими аудиторіями, підвищувати рівень лояльності споживачів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Інфлюенсер-маркетинг поступово перетворюється з тактичного інструменту просування на складову стратегічного бренд-менеджменту.

Питання ролі та ефективності інфлюенсер-маркетингу досліджувало багато науковців [1–4], у працях яких підкреслюється важливість аутентичності комунікацій, релевантності обраних лідерів думок та узгодженості кампаній з корпоративною стратегією бренду. Водночас у сучасних умовах глобалізації та діджиталізації потребує подальшого дослідження питання інтеграції інфлюенсер-маркетингу в систему стратегічного управління брендом.

Інфлюенсер-маркетинг – це форма комунікації, що передбачає співпрацю бренду з лідерами думок (інфлюенсерами), які мають значний вплив на поведінку цільових аудиторій у соціальних мережах [1]. На відміну від традиційної реклами, цей інструмент базується на принципах довіри, персоналізації та емоційної залученості. Його стратегічна цінність полягає в тому, що через інфлюенсерів бренд отримує можливість не лише просувати

товари чи послуги, а й формувати власну репутацію, імідж і цінності в очах споживачів.

Основними завданнями інфлюенсер-маркетингу у системі стратегічного управління брендом є:

- підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії;
- формування довіри до бренду шляхом комунікацій від імені авторитетних осіб;
- створення емоційного зв'язку зі споживачами через релевантний і автентичний контент;
- підтримка бренд-ідентичності відповідно до стратегічного позиціонування підприємства;
- підвищення цінності бренду через посилення його соціального капіталу.

З погляду стратегічного бренд-менеджменту, ефективність інфлюенсер-маркетингу визначається не кількістю підписників інфлюенсера, а рівнем аудиторного залучення, довіри та узгодженості цінностей між брендом і лідером думок.

Основні етапи реалізації інфлюенсер-маркетингової стратегії:

1. Аналітичний етап. Проводиться дослідження цільової аудиторії, ринку та конкурентів, аналіз соціальних мереж і моніторинг згадувань бренду. У результаті формується база релевантних інфлюенсерів і визначаються основні напрями співпраці.

2. Етап стратегічного планування. Визначаються цілі, KPI, бюджет і стратегічні пріоритети бренду, розробляється контент-стратегія та медіаплан. У підсумку створюється комплексний план реалізації інфлюенсер-маркетингової кампанії.

3. Етап вибору та залучення інфлюенсерів. Відбираються інфлюенсери за критеріями охоплення, рівня залучення та іміджевої сумісності, укладаються угоди про співпрацю. У результаті формуються партнерські відносини з лідерами думок.

4. Етап реалізації кампанії. Втілюється стратегія через створення контенту, публікації, використання хештегів і вірусних механік. У підсумку підвищується впізнаваність бренду, зміцнюється довіра та залучається нова аудиторія.

5. Етап моніторингу та оцінювання ефективності. Аналізуються результати кампанії, вимірюються KPI і ROI, оцінюється вплив на бренд. У результаті визначається ефективність кампанії та напрями її вдосконалення.

6. Етап стратегічного вдосконалення. На основі проведеного аналізу формуються рекомендації для оптимізації майбутніх кампаній і коригуються підходи до відбору інфлюенсерів. У підсумку забезпечується постійне підвищення ефективності інфлюенсер-маркетингу як частини бренд-стратегії підприємства.

У сучасних умовах інфлюенсер-маркетинг є не лише засобом просування, а інструментом стратегічного управління репутацією. Через партнерство з інфлюенсерами підприємства формують ціннісний образ бренду, посилюють його соціальну значущість та залученість у культурний контекст. Отже, використання інфлюенсер-маркетингу як інструменту стратегічного управління брендом відкриває нові можливості для формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами та підвищення ринкової вартості бренду. Його ефективне впровадження передбачає системне планування, узгодження з корпоративними цілями, постійний аналітичний супровід і гнучке управління комунікаціями.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Хімджест, 2020. 912 с.
2. Мамонтова А. М. Інфлюенсер-маркетинг як сучасний інструмент просування бренду. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2022. №3. С. 57–63.
3. Smith S. Influencer Marketing for Brands: What You Need to Know to Grow Your Business. New York: Routledge, 2021. 276 p.
4. Обидєннова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)

*Польова Т. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ «САРАФАННОГО РАДІО» У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ: ВІД НЕФОРМАЛЬНОГО ДЖЕРЕЛА ДО СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО КАНАЛУ

В умовах глобальної пандемії та повномасштабної військової агресії в Україні, сфера вищої освіти зазнала змін. Абітурієнти, які мають досвід тривалого дистанційного навчання, стикаються з високою невизначеністю та ризиком при виборі ЗВО. У цьому контексті, традиційні маркетингові інструменти (реклама, білборди, офіційні сайти) втрачають свою автентичність та переконливість. Феномен «сарафанного радіо» або word-of-mouth marketing виходить за межі неформального слуху і перетворюється на стратегічний канал рекрутингу.

Word-of-mouth marketing є формою мережевої комунікації, що відбувається через сильні та слабкі соціальні зв'язки між членами спільноти. Його ключова перевага полягає у незалежності джерела від об'єкта просування [1].

В умовах української кризи (з 2022 року по теперішній час), коли студенти можуть навчатися з-за кордону, з окупованих територій чи під час частих блекаутів, особистий досвід набуває найвищої цінності. «Сарафанне радіо» функціонує як соціальний доказ, формуючи соціальну валідацію освітньої програми [2]. Тепер абітурієнт не акцентує свою увагу саме на тому, наскільки якісна освітня програма. Його зацікавленість зміщується у бік того, наскільки університет стійкий та адаптивний до загроз. Свідчення чинних студентів ЗВО про реальну організацію безпеки (наприклад, функціональність укриттів, швидкість переходу на асинхронний режим, підтримка безперебійного доступу до інтернету) є головною формою валідної інформації, яка мінімізує побоювання щодо приховування ризиків. Таким чином, word-of-mouth marketing не лише продає послугу, а підтверджує життєздатність освітньої установи.

Вибір освітньої програми є високоризиковим рішенням як з фінансової, так і з кар'єрної точки зору. «Сарафанне радіо» допомагає нівелювати інформаційну асиметрію, надаючи інсайдерські дані, яких не знайти в офіційних буклетах.

Мінімізація інформаційної асиметрії та сприйняття ризику можливі через:

1. Подолання географічних та логістичних бар'єрів. Внаслідок вимушеної міграції та дистанційного формату навчання, абітурієнти часто обирають ЗВО не маючи можливості фізично відвідати кампус. «Сарафанне радіо», поширюючи інформацію про високий рівень онлайн-комунікації та ефективне використання платформ, дозволяє абітурієнтам сформувати ментальну модель освітнього процесу та обирати освітню програму, незалежно від фізичного розташування.

2. Академічну прозорість та гнучкість. Сутність полягає в тому, що абітурієнти покоління 2022 року і далі, шукають гнучкості. Word-of-mouth marketing надає інформацію про індивідуальні кейси (наприклад, досвід навчання для мобілізованих, переведення на індивідуальний графік для волонтерів). Ця інформація підтверджує адаптивність викладацького складу до форс-мажорних обставин, що є важливим фактором для сучасної української молоді, яка часто поєднує навчання, роботу та волонтерство.

Ефективність word-of-mouth marketing є нелінійною і залежить від ідентифікації та стимулювання лідерів думок та вузлів впливу. Це студенти, які мають значну кількість соціальних зв'язків, демонструють високу комунікативну активність у мережі, мають високий авторитет у своїй референтній групі.

Профільні кафедри мають перейти від пасивного очікування ефекту «сарафанного радіо» до активної капіталізації його впливу. Це вимагає створення умов, за яких інфлюенсери не просто задоволені, а мотивовані ділитися своїм позитивним досвідом. Використання лідерів думок дозволяє охопити ті сегменти вступників, які ігнорують традиційні рекламні повідомлення, у тому числі через ефект банерної сліпоты. Стратегічне завдання полягає у створенні якісного контенту, який інфлюенсери будуть добровільно ретранслювати.

Конкретні приклади якісного контенту кафедри, що забезпечує освітню програму, наведено на рис. 1. Отже, якісний контент для «сарафанного радіо»

має фокусуватися на практичній релевантності, діджитал-навичках та підприємницькій стійкості, що є цінним в умовах кризи та дистанційного навчання.

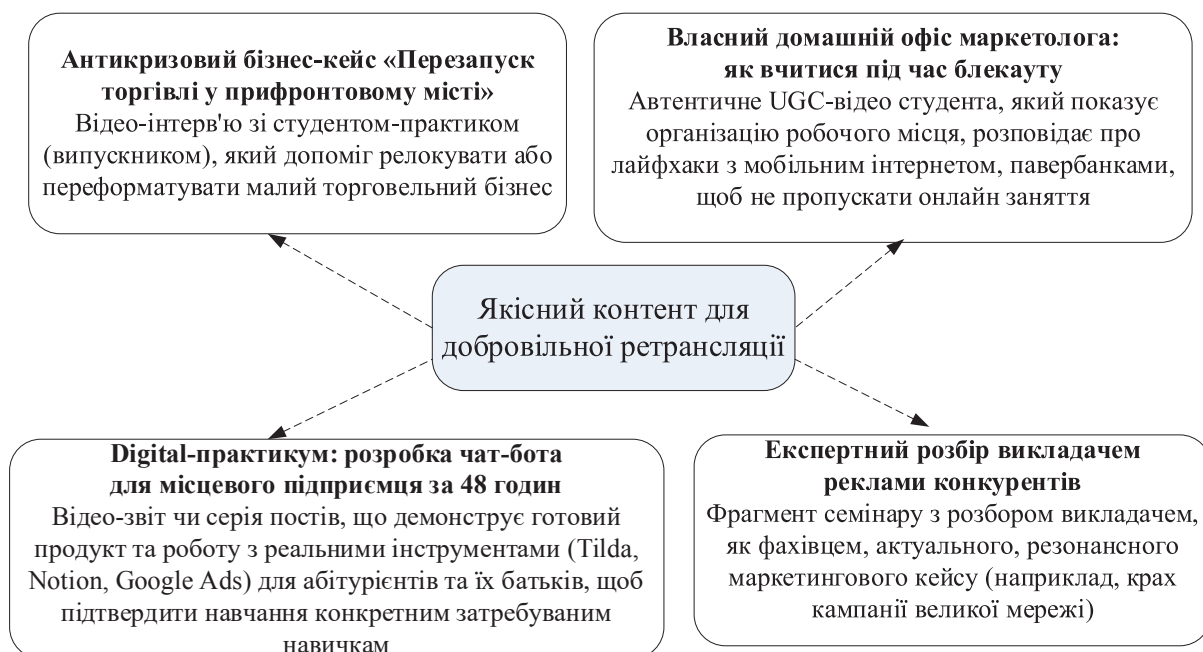


Рис. 1. Якісний контент для кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, що підтверджує підготовленість, щоб працювати і створювати бізнес у складних умовах

Мережева комунікація є неминучим та домінуючим фактором у сучасному освітньому рекрутингу. Успішна стратегія рекрутингу вимагає перетворення позитивного досвіду студента на керований комунікаційний капітал. Практична реалізація полягає у впровадженні гібридних програм амбасадорства (з акцентом на життєстійкості) та активному стимулюванні UGC [3], що є найбільш переконливим джерелом інформації для сучасних абітурієнтів.

Література

1. Тімаревська А. Сила маркетингу з уст в уста у просуванні бренду. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/marketyng-z-ust-v-usta.html>.
2. Горбаль Н. І., Ніценко Д. О. Рекомендаційний маркетинг: особливості й перспективи застосування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1 (7). С. 7–15.
3. Івченко Я. В., Побідаш І. Л. User generated content як інструмент просування бренду в соціальних мережах. *Обрії друкарства*. 2022. №2(12). С. 18–29.

*Прокопчук Л. М., к. е. н., доц.,
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Корякіна Р. Р.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний розвиток економіки та суспільства супроводжується глибокими змінами у сфері маркетингу, зумовленими процесами цифровізації. Внаслідок цього традиційні підходи до формування збутової політики втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним цифровим інструментам, які забезпечують більшу гнучкість і результативність маркетингових рішень.

Цифровий маркетинг є комплексом заходів, спрямованих на просування товарів і послуг через електронні канали комунікації, такі як вебсайти, соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки та інші цифрові платформи. Його основна перевага полягає у можливості чіткої сегментації споживачів, точному вимірюванні результатів і адаптації рекламних стратегій до реальних потреб ринку. Відтак цифровий маркетинг перетворюється на головний засіб підтримки збутової політики, оскільки поєднує аналітику, комунікацію та просування в єдину інтегровану систему [2].

До сучасних цифрових інструментів, що формують ефективну збутову політику підприємства, належать контент-маркетинг, соціальні медіа, e-mail маркетинг, SEO-оптимізація та маркетингова аналітика (рис. 1).

Важливою складовою цифрового маркетингу є контент-маркетинг, що формує інтерес до бренду та довготривалі відносини зі споживачем. Його суть полягає у створенні й поширенні корисного змісту, який не лише інформує, а й формує довіру, позитивний імідж компанії та лояльність клієнтів. В умовах інформаційного перенасичення контент стає ключовим інструментом диференціації підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

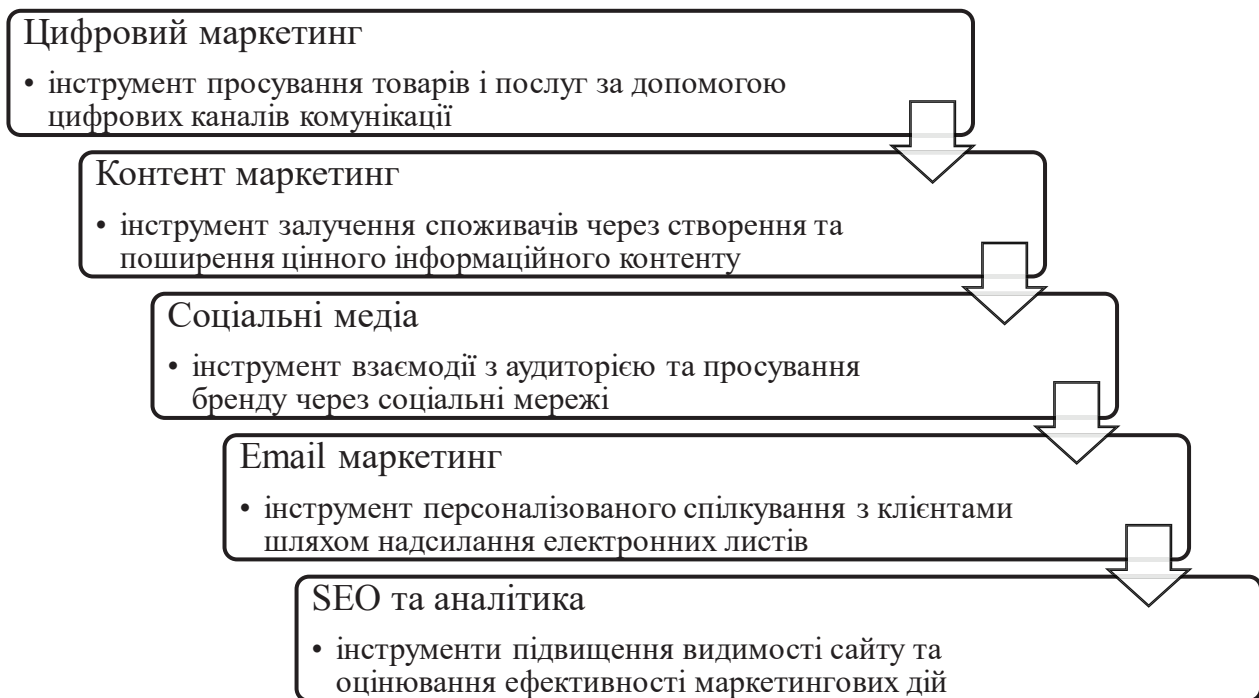


Рис. 1 Сучасні інструменти маркетингу для формування збутової політики

Подальшого розвитку збутова політика набуває через використання соціальних медіа, які забезпечують прямий канал комунікації між підприємством і споживачем. Соціальні мережі дозволяють здійснювати адресне просування, проводити інтерактивні кампанії, формувати спільноти навколо бренду та швидко реагувати на запити користувачів. Вони стають простором, у якому збут перетворюється на двосторонню взаємодію: підприємство не лише пропонує товар, а й слухає клієнта, враховує його думку, створює індивідуальний підхід.

Водночас важливим напрямом підтримки збутової політики досі залишається e-mail маркетинг, який, попри свою відносну традиційність, не втрачає ефективності в цифрову епоху. Його сутність полягає у здійсненні персоналізованих комунікацій із клієнтами через електронну пошту. Завдяки високій керованості, низькій собівартості та можливості сегментації аудиторії цей інструмент дозволяє підприємствам забезпечувати сталість контактів, інформувати споживачів про новинки, формувати повторний попит і підвищувати рівень утримання клієнтів [1].

Не менш вагомим напрямом формування збутової політики є застосування SEO-оптимізації та маркетингової аналітики. Пошукова оптимізація підвищує

видимість бренду в мережі, забезпечує стабільний приплив органічного трафіку на сайт підприємства та впливає на обсяги реалізації продукції. Водночас маркетингова аналітика дозволяє підприємству збирати, обробляти та інтерпретувати дані про поведінку користувачів, ефективність рекламних кампаній і динаміку продажів. Саме аналітика забезпечує можливість приймати обґрунтовані рішення, своєчасно коригувати збутову стратегію та прогнозувати тенденції розвитку ринку.

Сучасна збутова політика вимагає цілісного підходу, що передбачає не ізольоване використання окремих інструментів, а їх комплексну інтеграцію в єдину систему. Цифровий маркетинг формує рамкову платформу, контент-маркетинг наповнює її змістом, соціальні медіа забезпечують комунікацію, e-mail підтримує лояльність клієнтів, а SEO та аналітика гарантують ефективність і контроль результатів. Саме синергія цих інструментів створює багатоканальну модель збуту, що забезпечує максимальну результативність і адаптивність до ринкових змін.

Отже, сучасні інструменти формування збутової політики є важливою складовою цифрової трансформації підприємств, оскільки забезпечують підвищення ефективності продажів, зростання лояльності споживачів і зміцнення ринкових позицій. Інтеграція цифрових технологій у збутову діяльність формує нову модель взаємодії між бізнесом і клієнтом, засновану на аналітичності, персоналізації та прозорості процесі.

Література

1. Лаврук О. Т. Цифровий маркетинг у системі управління підприємством / О. Т. Лаврук // *Електронний архів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. – 2022.
2. Шпак Н. О. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять / Н. О. Шпак // *Економіка і управління*. – 2022. – № 6(1). – С. 145–158.

*Сидора Л. А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Прокопчук Л. М.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Інтернет-маркетинг є не просто одним із засобів просування товарів та послуг, а важливим стратегічним інструментом, здатним забезпечувати підприємству сталу конкурентну перевагу. Завдяки інтеграції інтернет-маркетингу в свої бізнес-стратегії, підприємства, отримують можливість зміцнити позиції, підвищити впізнаваність бренду, залучити й утримати клієнтів, а також оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

По-перше, інтернет-маркетинг відкриває нові канали доступу до клієнтів, що поширюються за межі географічних обмежень класичного маркетингу. Використання веб-сайтів, соціальних мереж, пошукової оптимізації (SEO) і контент-маркетингу дозволяє охоплювати ширшу аудиторію, створювати міжнародну присутність і адаптувати пропозицію до потреб локальних сегментів.

По-друге, інтернет-маркетинг забезпечує можливість використання даних і цифрових аналітичних інструментів для прийняття стратегічних маркетингових рішень. Підприємства можуть аналізувати поведінку користувачів, їхні уподобання, відстежувати результати маркетингових кампаній у режимі реального часу, а потім коригувати стратегію. Таке оперативне реагування на ринкові сигнали та персоналізація комунікацій дозволяє створити більш якісні взаємовідносини з клієнтами та підвищити їхню лояльність.

По-третє, інтернет-маркетинг як стратегічний елемент бізнес-діяльності допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів. У цифровому середовищі, коли багато компаній мають схожі продукти чи послуги, саме якісна онлайн-

присутність, ефективна SEO-стратегія, контент з високою цінністю для споживача та швидка реакція на ринкові умови можуть бути джерелом конкурентної переваги. Наприклад, дослідження мікропідприємств вказують, що цифровий маркетинг забезпечував до 30 % впливу на конкурентну перевагу [2].

По-четверте, інтернет-маркетинг дозволяє оптимізувати витрати й підвищити окупність маркетингових інвестицій. Завдяки можливості точно націлювати аудиторію, вимірювати результати кампаній і корегувати дії в реальному часі, витрати на просування можуть бути ефективнішими порівняно із традиційними каналами. Це створює стійку перевагу, оскільки підприємство стає більш гнучким і адаптивним до змін середовища.

У табл. 1 узагальнено стратегічні переваги впровадження інтернет-маркетингу на підприємстві.

Таблиця 1

Стратегічні переваги впровадження інтернет-маркетингу

№	Перевага	Характеристика
1	2	3
1	Розширення каналів доступу до клієнтів	Інтернет-маркетинг (веб-сайти, соцмережі, SEO, контент) долає географічні бар'єри, розширює охоплення аудиторії та підвищує впізнаваність і продажі.
2	Використання цифрової аналітики для стратегічних рішень	Інтернет-маркетинг збирає дані для ухвалення рішень, дозволяє аналізувати поведінку, оцінювати ефективність кампаній в реальному часі, підвищуючи лояльність та результативність.
3	Формування конкурентних переваг через онлайн-присутність	Інтернет-маркетинг є інструментом диференціації. Якісна SEO, цінний контент та швидка реакція створюють перевагу, вплив на конкурентоспроможність до 30%.
4	Оптимізація витрат і підвищення ефективності інвестицій	Використання інтернет-маркетингу дозволяє точніше націлювати аудиторію, вимірювати результати, зменшувати витрати та підвищувати окупність маркетингових інвестицій.

Однак варто звернути увагу й на виклики, які супроводжують впровадження інтернет-маркетингу як стратегічного елементу. Серед них - необхідність постійного навчання персоналу, швидка зміна технологій, забезпечення безпеки даних і захисту приватності споживачів, а також висока конкуренція в цифровому середовищі. У дослідженні українських підприємств зазначено, що адаптація до цифрового середовища стає критичною умовою для успіху.

Отже, роль інтернет-маркетингу у забезпеченні стратегічних переваг підприємства є багаторівневою. Він виступає каналом доступу до клієнтів, джерелом даних, засобом диференціації, механізмом оптимізації витрат і платформою для інновацій. У результаті інтернет-маркетинг трансформується із допоміжного інструменту на стратегічний ресурс розвитку, який забезпечує адаптивність, ефективність і довготривалу конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Література

1. Jung S.-U., Shegai V. The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 7. P. 5711. URL: <https://doi.org/10.3390/su15075711>
2. Діа Новіанті, Гіся Сіті Рочма та Сіска Ерनावаті Фатіма. Роль цифрового маркетингу у створенні конкурентних переваг для покращення продуктивності мікробізнесу. *Міжнародний журнал інноваційних технологій у соціальних науках*, 2024. (2(42)). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062024/8165
3. Shcherban E. Application of internet marketing in activity enterprises. 64. 2022. No. 64. P. 48–54. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-05>

*Старенков Д. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) у харчовій промисловості України має складний характер, який формувався під впливом історичних, соціально-економічних і технологічних чинників. Трансформаційні глобалізаційні процеси, цифровізація та зростанням вимог споживачів до виробництва, стимулюють українські підприємства до перегляду традиційних підходів у комунікаційній політиці. Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й підтвердження його безпечності, екологічності та соціальної відповідальності виробника. Це зумовлює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії харчових компаній.

Історично маркетинг у сільськогосподарському секторі України базувався на прямому збуті, обмежених рекламних активностях і локальних комунікаціях. Однак посилення глобальної конкуренції та зміна споживчих уподобань призвели до формування нової парадигми – використання комплексних маркетингових рішень, зорієнтованих на довгострокову лояльність клієнтів і підвищення конкурентоспроможності брендів. Цей перехід від традиційних інструментів до інтегрованих комунікацій став одним із ключових чинників модернізації українського агробізнесу.

Суттєвий вплив на розвиток ІМК справила цифрова трансформація. Зростання популярності соціальних мереж, платформ електронної комерції та аналітичних систем дало змогу підприємствам перейти до персоналізованої комунікації зі споживачем [2]. Цифрові канали, такі як Facebook, Instagram, YouTube чи TikTok, стали не лише засобами просування, а й простором для формування цінностей бренду. Використання big data, інструментів штучного

інтелекту та CRM-систем забезпечує більш точне розуміння поведінки цільової аудиторії, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і сприяє оптимізації витрат.

Важливою тенденцією є поєднання цифрових інструментів з концепцією сталого розвитку. Все більше українських виробників харчових продуктів інтегрують екологічні наративи у свої маркетингові повідомлення, просуваючи принципи «чистої етикетки», соціальної відповідальності та прозорості виробництва [1]. Такий підхід формує позитивний імідж бренду та сприяє підвищенню рівня довіри серед споживачів. Паралельно з цим компанії впроваджують інноваційні формати комунікації – відеоконтент, маркетинг впливу, інтерактивні кампанії, що дозволяють створювати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у харчовій промисловості України також пов'язане з розвитком міжгалузевої співпраці. Підприємства дедалі частіше застосовують практики бенчмаркінгу, залучають технологічних партнерів і використовують освітні програми для підвищення кваліфікації фахівців у сфері маркетингу. Зростає роль наукових установ та університетів у формуванні професійної компетентності менеджерів з комунікацій, що сприяє розвитку ефективних стратегій взаємодії між виробниками, споживачами та регуляторними органами.

Але харчова промисловість України стикається з низкою викликів. Геополітична нестабільність, інфраструктурні проблеми та високий рівень конкуренції обмежують потенціал багатьох підприємств. Брак інвестицій, недостатня автоматизація процесів і повільне впровадження цифрових технологій ускладнюють реалізацію повноцінних ІМК-стратегій. Крім того, питання довіри, прозорості та інформаційної безпеки залишаються ключовими бар'єрами для міжнародних інвесторів і партнерів у цій галузі.

Майбутній розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій у харчовому секторі України пов'язаний із подальшою цифровізацією, посиленням орієнтації на споживача та впровадженням екологічно відповідального маркетингу.

Зростатиме значення аналітики даних, омніканальних підходів і автоматизації комунікаційних процесів. Підприємства, які зможуть поєднати технологічні інновації з людськими цінностями – довірою, прозорістю та соціальною відповідальністю, матимуть найбільші шанси на високу конкурентоспроможність продукції, а й стати лідерами українського та міжнародного харчового ринку.

Література

1. Kuzyk O. IMPACT OF MARKETING COMMUNICATIONS ON THE COMPETITIVENESS OF AGRIBUSINESS IN UKRAINE. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47, no. 3. P. 429–443. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.35>
2. Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>

*Старенков Д. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Андрющенко О. Б., к. н. дер. упр., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Україна має потужну сільськогосподарську спадщину, яка зараз суттєво трансформована. Якщо раніше мало місце централізоване, масове виробництво з пріоритетом кількості над якістю, що призвело до однорідності продукції та зміни традиційних харчових звичок, то зараз, перехід до ринково-орієнтованої економіки стимулював приватне підприємництво, конкуренцію та інновації, а також сприяв відродженню сучасних сільськогосподарських практик. Водночас, цей ринок зіткнувся з потребою модернізації щодо відповідності міжнародним стандартам.

Сучасність визначається впливом глобалізації та геополітичною напруженістю. Глобалізація посилила попит на екологічно чисті, органічні продукти та сталість, де маркування «ЕКО» значно підвищує сприйняття продукції серед споживачів. Сучасні економічні коливання створюють для місцевих виробників необхідність наголошувати на своєму національному продукті. Ця динаміка вимагає від підприємств постійної адаптації та гнучкості пристосування до змін конкурентного середовища.

Основним етапом у формуванні маркетингових стратегій завжди був комплексний аналіз ринку, який охоплює не лише оцінку конкурентного середовища, але й проведення цільового аналізу ринку. Це вимагає детальної сегментації споживачів за демографічними, географічними, психографічними та поведінковими факторами, що є основою для розробки індивідуалізованих програм лояльності.

Серед сучасних стратегічних елементів необхідно виділити конкурентне позиціонування, мета якого – сформувати у свідомості споживача унікальний образ бренду чи продукту, створюючи Унікальні Торгові Пропозиції (УТП), що забезпечують їх конкурентоздатність. На висококонкурентному ринку не менш важливими є стратегії утримання клієнтів, що підвищують їх лояльність через програми лояльності та персоналізоване спілкування, стимулюючи повторні покупки. Також необхідно ефективне використання широкого спектру маркетингових інструментів, таких як, цифровий маркетинг, контент-маркетинг та зв'язки з громадськістю (PR). Моніторинг та оцінювання стратегій, що здійснюється через постійний контроль ключових показників ефективності (KPI) та збір зворотного зв'язку, є необхідним для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства [1].

Але українські харчові підприємства зіштовхуються з низкою проблем, які безпосередньо впливають на розробку їхніх маркетингових стратегій.

По-перше, економічна нестабільність, висока інфляція цін на продукти харчування, знижують купівельну спроможність домогосподарств. Це змушує маркетингові стратегії робити акцент на впровадження акцій та посилення утримання клієнтів через індивідуальні пропозиції. По-друге, постійні перебої в ланцюгах поставок вимагають від компаній диверсифікації стратегій постачання, удосконалення управління запасами та підвищення загальної операційної логістики. По-третє, регуляторні та фіскальні обмеження чинять вплив на виробничі витрати, канали збуту та ціноутворення, вимагаючи від підприємств постійної адаптації до змін податкової політики.

Тому необхідна глобальна адаптація існуючих маркетингових стратегій. Впровадження цифрових інструментів істотно трансформує економічний механізм підприємства [2]. Це також впливає на зміну маркетингових стратегій, а саме: цифрову трансформацію з впровадженням цифрових інструментів та омніканальних стратегій, що є важливим для ефективного охоплення цільової аудиторії, підвищення операційної ефективності та задоволеності клієнтів. Важливим напрямом є орієнтація на сталий розвиток, де маркетинг повинен

відповідати стандартам екологічної відповідальності; компанії, які використовують брендинг «ЕКО» та інвестують у зелене/стале фінансування, не лише підвищують лояльність споживачів, але й зміцнюють свою стійкість до змін зовнішнього середовища. Також, впровадження інноваційних практик управління та сучасних фінансових інструментів є інструментом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, що є особливо актуальним для успішної інтеграції у світовий ринок.

Практика свідчить про те, що перспективи розвитку маркетингових стратегій в українській харчовій промисловості будуть зосереджені на кількох ключових напрямках. Насамперед, очікується посилення цифровізації: інтеграція інструментів цифрового маркетингу стане ще більш актуальною, особливо для залучення молодих споживачів, які віддають перевагу до інноваційних та естетично привабливих продуктів. Паралельно зростатиме значення технологічного прогресу та персоналізації: використання великих даних та аналітики дозволить підприємствам точно адаптувати свої маркетингові зусилля, розробляючи персоналізовані стратегії та посилюючи взаємодію з аудиторією через соціальні мережі. Також, ключовим пріоритетом буде стійкість та адаптивність: компанії змушені підтримувати гнучкість для швидкого реагування на ринкові зміни та знаходити баланс між потребами у доступності продуктів харчування та довгостроковими стратегіями сталого зростання.

Таким чином, маркетингові стратегії українських харчових підприємств вимагатимуть не тільки неперервного аналізу ринку, але й обов'язкового впровадження інноваційних, цифрових та стійких технологій та методик, що забезпечать їм здатність швидко адаптуватися до мінливого маркетингового середовища.

Література

1. Маркетинговий механізм адаптації українських підприємств до умов воєнного часу в умовах геополітичних та економічних викликів. Ковальчук С., Перезовова І., Абдуллаєва А. *Європейський журнал сталого розвитку*. 2025. 14 (2). 241 с. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>.
2. Житар М. О. Цифрова трансформація як ключовий елемент економічного механізму управління суб'єктами господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2025. 80 (3). С. 351-356.

*Толокнєєва А. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Черняєва А. О., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГЕЙМІФІКАЦІЇ: ВІД РОЗВАГИ ДО ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОСВІТІ

У сучасному цифровому середовищі користувачі щодня стикаються з величезним потоком інформації. У цих умовах особливо важливим стає залучення та утримання уваги аудиторії. Гейміфікація – застосування ігрових механік у неігрових контекстах – дозволяє підвищити мотивацію, активність та ефективність взаємодії користувачів із цифровими платформами.

Особливо актуально її застосування в освіті та маркетингу освітніх послуг, де гейміфікація сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу здобувачами освіти, підвищенню їх мотивації, а також залученню потенційних абітурієнтів та формуванню позитивного іміджу навчального закладу.

Термін «гейміфікація» вперше з'явився на початку 2000-х років, але використання ігрових елементів у навчанні, рекламі та маркетингу існувало задовго до цього. Перші застосування: прості інтерактивні вправи, заохочення користувачів бонусами чи балами, рекламні кампанії з конкурсами та нагородами. Поступовий перехід: з розважальних ігор на навчальні та маркетингові цілі, що дозволило формувати більш ефективні системи мотивації та залучення аудиторії [1].

Сьогодні гейміфікація розглядається як комплексний інструмент, що поєднує кілька ключових характеристик:

- Мотивація – стимулює користувачів досягати цілей через нагороди, визнання та змагання;

- Залучення – підвищує активність та інтерес до навчання чи взаємодії з платформою;
- Взаємодія – сприяє комунікації та соціальній активності користувачів;
- Зворотний зв'язок – дає миттєві оцінки прогресу, що дозволяє коригувати дії та покращувати результати.

У цифровому маркетингу освітніх послуг гейміфікація використовується на онлайн-платформах, у мобільних додатках, соціальних мережах та віртуальних турах для абітурієнтів. Це дозволяє не лише залучати нових користувачів, а й підвищувати лояльність до освітнього закладу.

Еволюція функцій гейміфікації демонструє, як цей інструмент змінювався від простих ігрових механік до комплексних стратегій, орієнтованих на ефективне управління взаємодією користувачів. На початковому етапі застосовувалися базові елементи: бали, рівні, бейджі та рейтинги, які забезпечували швидкий зворотний зв'язок та заохочували користувачів до повторної взаємодії. Такі прості механіки були ефективні для залучення уваги, але мали обмежений вплив на глибоку мотивацію та персоналізоване навчання.

Сучасні стратегії гейміфікації набагато ширші та складніші. Вони включають персоналізацію навчального процесу, що дозволяє адаптувати контент до індивідуальних потреб користувача; аналітику поведінки, яка відстежує активність абітурієнтів і студентів, щоб оптимізувати освітній досвід; а також системи лояльності та мотиваційні програми, що стимулюють регулярну взаємодію та підвищують прихильність до закладу [2].

Для освітніх закладів використання таких комплексних стратегій гейміфікації має кілька ключових переваг:

- Підвищення залученості абітурієнтів через інтерактивні формати та інтеграцію ігрових елементів у процес знайомства з освітньою установою;
- Стимулювання мотивації та активності здобувачів освіти, що проявляється у більш активному проходженні курсів, участі в конкурсах і навчальних заходах;

– Ефективне просування освітніх програм у цифровому середовищі, оскільки гейміфікація робить комунікацію більш привабливою та видимою у соціальних мережах і онлайн-платформах [3].

Сучасна гейміфікація в цифровому маркетингу освітніх послуг перестала бути лише елементом розваги і стала стратегічним інструментом, що поєднує мотивацію, залучення користувачів та маркетингові цілі. Вона підвищує активність абітурієнтів і здобувачів освіти, зміцнює лояльність до закладу та ефективно підтримує просування освітніх програм.

Перспективи розвитку гейміфікації пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, адаптивних платформ, мікронавчання та систем винагород, що дозволяє робити навчання персоналізованим, мотивуючим і соціально взаємодіючим. Таким чином, гейміфікація стає невід'ємною частиною цифрової стратегії освітніх закладів і важливим фактором їхнього успіху в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Who started gamification?. *Spinify*. URL: <https://spinify.com/blog/gamification-history/#:~:text=Nick%20Pelling%20was%20the%20one,boy%20scouting%20movement%20in%201908>. (Nick Pelling)
2. Вербо́вечкий Д. В. Аналіз досвіду впровадження гейміфікації в освітній процес. *Освітній дискурс*. 2023. № 43(1–3). С. 95–102. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.43\(1-3\)-10](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.43(1-3)-10).
3. Горбенко Є. Вплив гейміфікації на мотивацію та активність студентів у вищій освіті: аналіз педагогічних підходів та практичних результатів. *Перспективи та інновації науки*. № 3(37), 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-174-188](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-174-188)

ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової глобалізації інтернет-маркетинг виступає ключовим механізмом міжкультурної взаємодії, що суттєво трансформує характер комунікацій між брендом і споживачем. Традиційна модель одностороннього інформування поступається місцем діалоговим та інтерактивним форматам, у яких комунікація набуває ознак культурного обміну. Це зумовлює потребу у впровадженні стратегій, здатних враховувати багатовимірність культурного контексту та особливості глобальних цифрових платформ.

Еволюція кроскультурної маркетингової комунікації проходить чотири основні етапи: від домінування корпоративного дискурсу до повноцінної кроскультурної інтеграції. На початковому етапі споживач виконує роль пасивного отримувача інформації, тоді як подальша адаптація контенту передбачає врахування мовних, символічних та семантичних характеристик локального ринку. Найперспективнішим напрямом сучасної комунікації є інтерактивна взаємодія, у межах якої користувачі стають співтворцями змісту, що особливо актуально для покоління Z. Завершальним етапом цього процесу є формування глокальної автентичності, де глобальні та локальні елементи інтегруються в єдиний культурно релевантний простір [2].

Для забезпечення ефективності кроскультурних комунікацій запропоновано типологію стратегій цифрової культурної адаптації, що охоплює уніфіковані, локалізовані, гібридні, символічні, емпатійні, етичні, візуально-образні, когнітивні, інфлюєнсерські, технологічні та глокальні підходи [1]. Кожна зі стратегій має специфічні переваги й обмеження, зумовлені культурною дистанцією, рівнем цифрової зрілості компанії та типом цільової аудиторії.

Короткий опис типів стратегій:

Уніфікована стратегія передбачає використання єдиної моделі контенту на всіх ринках. Це забезпечує економію ресурсів і цілісність бренду, проте може призвести до низького емоційного відгуку через відсутність культурних адаптацій;

Локалізована стратегія ґрунтується на повній адаптації повідомлень до національних та культурних норм. Вона підвищує довіру та релевантність для локальної аудиторії, хоча може збільшити витрати й розпорошити цілісність бренду;

Гібридна стратегія комбінує глобальні стандарти з локальними елементами. Такий підхід забезпечує баланс між глобальною ідентичністю та культурною чутливістю, але потребує складного управління;

Символічна стратегія базується на універсальних цінностях і символах, що добре працює у мультикультурних середовищах. Проте існує ризик надмірного узагальнення;

Емпатійна стратегія орієнтується на створення емоційного зв'язку зі споживачем, сприяє формуванню лояльності, але потребує глибокого розуміння культурного контексту;

Етична стратегія підкреслює соціальну відповідальність бренду, що позитивно сприймається громадськістю. Разом із тим можливе трактування таких дій як маніпулятивних;

Візуально-образна стратегія використовує універсальні візуальні архетипи для полегшення сприйняття інформації між представниками різних мовних груп. Однак вона може не враховувати певні локальні смислові особливості\$

Когнітивна стратегія спирається на раціональні аргументи та аналітичні дані, що робить її актуальною у B2B-сегменті, хоча менш ефективною для емоційно орієнтованих ринків;

Інфлюєнсер-стратегія залучає лідерів думок із високою культурною релевантністю. Це посилює автентичність повідомлень, водночас створюючи залежність від репутації інфлюєнсера;

Технологічна стратегія використовує цифрові інструменти нового покоління (ШІ, big data, AR) для персоналізації контенту. Вона забезпечує точний таргетинг, але порушує питання приватності та етичного використання даних;

Глокальна стратегія інтегрує глобальні стандарти з локальними сенсами відповідно до принципу «мисли глобально – дій локально». Такий підхід відзначається адаптивністю, проте потребує постійного відстеження культурних змін.

Отже, еволюція кроскультурних стратегій інтернет-маркетингу демонструє поступовий перехід від стандартизованих моделей комунікації до гнучких підходів, орієнтованих на глибоке розуміння культурних відмінностей. Запропонована типологія стратегій відображає багатовимірність сучасних цифрових ринків і дає змогу компаніям обирати оптимальні інструменти для взаємодії з різними аудиторіями. Особливого значення набуває глокальний підхід, який забезпечує баланс між глобальною цілісністю бренду та локальною автентичністю. У результаті ефективність інтернет-маркетингових комунікацій залежить від здатності підприємств адаптуватися до динамічних культурних умов цифрової глобалізації.

Література

1. Castro R., Sáiz P. *Cross-cultural factors in international branding*. *Business History*. 2020. Vol. 62, Iss. 1, Part 2. P 1 – 25. DOI: <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1592157>
2. Sahem M. S. *Cross-Cultural Marketing Communication: A Comparative Analysis of Strategies in Global Campaigns*. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2023. № 13(6). P. 172-181. DOI: [10.31033/ijemr.13.6.21](https://doi.org/10.31033/ijemr.13.6.21)
3. Каховська О. В. Інноваційні підходи до крос-культурних комунікацій в умовах розвитку цифрової економіки. Розділ колективної монографії «*The paradigm of innovative development in the conditions of permanent crisis phenomena*», *Facultad de Marketing y Gestión, Universidad de Málaga, Spain*. 2024. P. 33 – 49. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2024-02-01>

*Чуйко М. М., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної цифровізації суспільства, коли споживачі проводять значну частину часу, взаємодіючи з інформаційними технологіями – зокрема, смартфонами, планшетами та персональними комп'ютерами, – формування ефективної стратегії інтернет-маркетингу стає одним із ключових чинників успішного функціонування бізнесу.

Інтернет-маркетинг виступає важливим інструментом комунікації між компанією та її цільовою аудиторією, забезпечуючи інформування потенційних споживачів, стимулювання їхньої зацікавленості, а також формування позитивного іміджу бренду. Наявність комплексної та обґрунтованої маркетингової стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, створенню єдиної системи комунікацій, зростанню прибутковості та підвищенню рівня впізнаваності продукції або послуг на ринку.

Розроблення результативної стратегії інтернет-маркетингу для підприємства передбачає врахування низки ключових елементів, серед яких:

- чітке формулювання цілей діяльності, що визначає основні напрями розвитку та очікувані результати;
- всебічне дослідження цільової аудиторії, її потреб, поведінкових характеристик та інформаційних уподобань;
- обґрунтований вибір цифрових каналів комунікації, які забезпечують ефективне донесення маркетингових повідомлень до споживачів (соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація, електронна розсилка, платна реклама тощо);
- систематичний аналіз ефективності та коригування дій, що дає змогу забезпечити адаптивність стратегії до змін ринкового середовища.

Окрім здійснення онлайн-продажів, інтернет-маркетинг являє собою комплекс професійних дій, методів та інструментів, спрямованих на просування підприємства, його товарів і послуг у мережі Інтернет на основі стратегічно спланованих управлінських рішень. Інтернет-маркетинг ґрунтується на використанні різноманітних каналів комунікації, які забезпечують ефективну взаємодію компанії з цільовою аудиторією, серед яких особливе місце посідають онлайн-реклама, email-маркетинг, управління контентом та соціальні мережі. Загалом, поєднання різних каналів цифрового маркетингу дозволяє створити комплексну комунікаційну систему, що сприяє підвищенню ефективності просування бренду, формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підсиленню конкурентоспроможності підприємства у цифровому середовищі [1].

Розроблення ефективної стратегії інтернет-маркетингу для бізнесу є складним і багатоетапним процесом, який вимагає не лише ґрунтовного розуміння основ онлайн-маркетингу, але й володіння інструментами стратегічного аналізу та планування. Розроблення такої стратегії починається з вивчення поточних тенденцій ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища, що дозволяє сформувати обґрунтовану базу для подальших управлінських рішень. Аналіз сучасних практик провідних компаній підтверджує, що саме наявність продуманої та цілісної цифрової маркетингової стратегії є одним із ключових чинників їхнього успіху на ринку.

Визначення чітких, конкретних та вимірюваних цілей (SMART-цілей) є основою стратегічного планування у сфері цифрового маркетингу. Цей етап забезпечує узгодженість усіх дій, спрямовує зусилля команди у правильному напрямі та створює можливість об'єктивно оцінювати результати діяльності. Завдяки цьому компанія може своєчасно коригувати свою стратегію відповідно до змін ринкової ситуації чи поведінки споживачів.

Важливим аспектом є також вибір оптимальних каналів комунікації, які найбільш ефективно забезпечують охоплення цільової аудиторії. Залежно від специфіки бізнесу, це можуть бути соціальні мережі, електронна розсилка,

контент-маркетинг, SEO або платна реклама. Раціональне поєднання цих каналів дозволяє підвищити видимість бренду та покращити взаємодію зі споживачами.

Центральним елементом будь-якої стратегії є створення якісного, релевантного та ціннісного контенту, адаптованого до кожного етапу воронки продажів. Саме контент виступає інструментом залучення та утримання клієнтів, формування довіри й підвищення рівня впізнаваності компанії.

Не менш важливим компонентом є систематичне вимірювання та аналіз результатів реалізації маркетингових заходів. Моніторинг показників ефективності (KPI), таких як охоплення, рівень залученості, конверсія чи рентабельність інвестицій (ROI), дає змогу оцінити досягнуті результати та виявити напрями для подальшого вдосконалення [2].

Тому контроль ефективності маркетингових дій виступає завершальним, але постійним етапом циклу інтернет-маркетингу. Він дозволяє підприємству визначити свої сильні сторони, усунути недоліки, підвищити адаптивність до змін середовища та забезпечити сталий розвиток у конкурентному цифровому просторі.

Таким чином, розроблення ефективної стратегії інтернет-маркетингу відіграє визначальну роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства, сприяючи його сталому розвитку, зміцненню позицій на ринку та поглибленню взаємодії зі споживачами у віртуальному середовищі.

Література

1. Стратегічний інтернет-маркетинг: що це таке і кому він потрібен. URL: <https://ag.marketing/blog/strategichnij-internet-marketing/>
2. Як виміряти ефективність онлайн маркетингу для вашого бізнесу. URL: <https://uaateam.agency/blog/yak-vymiryaty-effectyvnist-online-marketyngy/>

*Швець Д. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Андрющенко О. Б., к. н. з держ. упр., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, зростання конкуренції та формування ефективної стратегії цифрового маркетингу підприємства набуває особливої актуальності. Цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Проте багато українських підприємств стикаються з проблемами у процесі формування та впровадження цифрових маркетингових стратегій через відсутність цілісного методологічного підходу та системного бачення цифрових змін.

Питання цифровізації економіки розглядали такі науковці, як М. В. Руденко, Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенька, С. В. Коляденко, Н. М. Краус, О. П. Голобородько та інші. Їхні дослідження присвячені ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей, формуванню цифрової компетентності та оцінці ефективності впровадження цифрових інновацій. Водночас питання формування стратегії цифрового маркетингу підприємства потребує подальшого опрацювання з урахуванням сучасних економічних умов і національної специфіки.

Стратегія цифрового маркетингу – це план дій, який описує, як компанія використовує цифрові медіа-платформи та інші онлайн-інструменти для досягнення своїх маркетингових цілей [1]. Її формування ґрунтується на інтеграції стратегічного управління, креативного та інноваційного мислення, а також розвитку цифрових компетентностей маркетингового персоналу. Така

стратегія покликана забезпечити ефективну взаємодію підприємства з цільовою аудиторією в онлайн-просторі, підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати процеси просування продукції чи послуг.

До основних концептуальних підходів до формування стратегії цифрового маркетингу належать:

1. Системний підхід, що передбачає узгодження маркетингової діяльності з іншими аспектами функціонування підприємства – управлінням, фінансами, виробництвом, аналітикою – для досягнення єдиних стратегічних цілей.

2. Процесний підхід, орієнтований на оптимізацію маркетингових процесів через автоматизацію, використання CRM-систем, аналітичних платформ і цифрових каналів комунікації.

3. Інноваційний підхід, який передбачає впровадження нових цифрових інструментів просування, використання штучного інтелекту, big data, маркетингу впливу та контент-інновацій.

4. Клієнтоорієнтований підхід, що базується на персоналізації маркетингових комунікацій, аналізі поведінки споживачів і формуванні довгострокових відносин через соціальні мережі, email-кампанії та контент-маркетинг.

5. Аналітичний підхід, який забезпечує вимірювання ефективності маркетингових активностей, оцінку рентабельності інвестицій у цифрові канали (ROI, ROMI) та ухвалення обґрунтованих рішень на основі даних.

Процес формування стратегії цифрового маркетингу доцільно здійснювати поетапно. Першим етапом є аналіз поточного стану цифрової присутності підприємства – оцінка ефективності сайтів, соціальних мереж, контенту, реклами та рівня впізнаваності бренду. Другий етап – визначення стратегічних цілей цифрового маркетингу, які мають відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства. На третьому етапі розробляється комплекс маркетингових дій: вибір цільової аудиторії, каналів комунікації, контент-стратегії, бюджету та інструментів аналітики. Завершальним етапом є моніторинг результатів і

коригування стратегії на основі аналітичних показників, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Ефективність реалізації стратегії цифрового маркетингу залежить від рівня цифрової грамотності маркетингової команди, готовності керівництва інвестувати у сучасні технології, а також від узгодженості комунікаційних дій у межах загальної стратегії розвитку підприємства. Ситуація, коли підприємства здійснюють маркетингові заходи без будь-якої стратегії, є неефективною, незалежно від того, чи перебувають вони в умовах висококонкурентного середовища, чи ні. Без стратегії маркетинг може бути хаотичним та некерованим, а результати залежатимуть від випадковості [2]. Важливим чинником успіху є формування цифрової культури маркетингу, яка передбачає відкритість до інновацій, експериментів і безперервне вдосконалення маркетингових процесів.

Отже, стратегія цифрового маркетингу є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Її ефективне формування базується на системному підході, аналітичному мисленні та гнучкому управлінні маркетинговими процесами. Впровадження комплексної цифрової маркетингової стратегії сприяє зростанню брендової цінності, розширенню ринкової частки та підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності цифрових маркетингових стратегій та впливу цифрових технологій на поведінку споживачів.

Література

1. Далик, В., Продеус, О., Федориґа, З., & Бабій, С. (2023). Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*, (19). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367>
2. Durmaz, Y., & Efendioglu, I. H. (2016). Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 6(11), 173. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2049>

*Шипилова А. Ю.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна
Атаєва О. А. к. е. н., доц.,
викладач кафедри економіки підприємств та менеджменту,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна*

АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, зміною споживчих переваг та наслідками соціально-економічних криз. Підприємства громадського харчування є одними з найбільш уразливих до коливань ринку, адже їх діяльність безпосередньо залежить від купівельної спроможності населення, поведінки споживачів та рівня довіри до бренду [3, с. 47]. У таких умовах постає потреба в адаптивному розвитку маркетингового потенціалу, що дає змогу не лише реагувати на зміни середовища, а й випереджати їх, формуючи нові конкурентні переваги.

Маркетинговий потенціал підприємства - це сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інтелектуальних ресурсів, а також управлінських компетенцій, спрямованих на досягнення ринкових цілей [1, с. 33]. Для підприємств громадського харчування цей потенціал виявляється у здатності створювати ціннісні пропозиції для споживачів, розробляти унікальні формати обслуговування, формувати позитивний імідж та підтримувати лояльність клієнтів.

Адаптивний розвиток маркетингового потенціалу передбачає системне вдосконалення маркетингових стратегій з урахуванням зовнішніх викликів, що включає гнучкість у прийнятті рішень, швидке реагування на зміни попиту та використання цифрових технологій для моніторингу ринку. Важливим є перехід від традиційного маркетингу до маркетингу гнучких рішень (*adaptive marketing*),

який базується на постійному аналізі споживацьких настроїв, інтеграції CRM-систем, застосуванні big data та інструментів онлайн-аналітики [4, с. 115].

У контексті підприємств громадського харчування адаптивність проявляється через:

оперативну зміну меню відповідно до трендів споживання (здорове харчування, локальні продукти, сезонність);

гнучке ціноутворення з урахуванням коливань купівельної спроможності;

диверсифікацію каналів збуту-доставка, онлайн-замовлення, партнерські сервіси;

використання цифрових платформ для просування (соціальні мережі, мобільні додатки, таргетована реклама) [2, с. 90].

Таким чином, адаптивний розвиток маркетингового потенціалу підприємства полягає не лише у вдосконаленні маркетингових інструментів, але й у створенні організаційної культури гнучкості, де персонал орієнтований на постійне навчання, швидке прийняття рішень та креативність [3, с. 49]. Ефективність цього процесу залежить від наявності системи стратегічного моніторингу ринку, здатності аналізувати дані в реальному часі та своєчасно вносити корективи у маркетингові програми. Особливу роль відіграє розвиток бренду, що має підтримувати довіру та емоційний зв'язок із клієнтами навіть у періоди невизначеності.

Отже, адаптивний розвиток маркетингового потенціалу підприємств громадського харчування є ключовою умовою забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Він вимагає поєднання стратегічної гнучкості, цифрових технологій, інновацій у сервісному обслуговуванні та глибокого розуміння потреб споживачів.

Література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Сардак О. В. *Маркетинговий потенціал підприємства: формування та розвиток*. - К.: Професіонал, 2012. - 320 с.
2. Burrell D. N., Lewis C., Richardson T. Adaptive Marketing, Management Strategy, and Technology Innovation in Beverage and Hospitality Markets. *Journal of Business and Management Studies*. - 2021. - Vol. 3(2). - P. 88–97. - <https://www.researchgate.net/publication/371456276>
3. Губін К. В. Розвиток адаптивного маркетингу в Україні. *Економіка та суспільство*. - 2022. - № 39. - С. 45–50. - <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1977>
4. Біла І. С. Адаптація бізнесу та споживачів до сучасних викликів в Україні. *Вісник НаУКМА. Економічні науки*. - 2023. - Т. 6. - С. 112–120. - <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/b5b44cc7-368b-442f-bcb6-338b6f2e2718/download>

*Школенко О. Б., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*
*Попович В. І.,
здобувач кафедри маркетингу
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю: швидке впровадження нових технологій, непередбачувані економічні зміни та глобалізація створюють необхідність постійного оновлення маркетингових стратегій. У таких умовах адаптивність маркетингової стратегії стає критично важливим активом підприємства. Адаптивність стратегій – це здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та коригувати маркетингові заходи згідно з новими потребами споживачів чи умовами ринку [1].

Як зазначає О.С. Харченко, адаптивна стратегія дозволяє не просто підтримувати ефективність поточних кампаній, а й перекваліфіковувати напрямки діяльності у відповідь на раптові виклики – наприклад, переорієнтовувати товарний асортимент чи змінювати акцент у рекламі [2].

Цифрові технології відкривають нові можливості для гнучкого управління маркетингом. Сучасні дослідження відзначають, що до інноваційних інструментів цифрового маркетингу належать соціальні мережі, аналітика даних, штучний інтелект та машинне навчання [2]. Саме поєднання таких технологій дозволяє підприємствам оперативно коригувати свої стратегічні рішення та залишатися конкурентоспроможними.

Ключові цифрові технології, які формують інструментарій, що дозволяє підприємству швидко аналізувати дані, автоматизувати рішення й персоналізувати комунікації для адаптації маркетингової стратегії представлені в табл. 1.

**Ключові цифрові технології маркетингу та їх роль у підвищенні
адаптивності стратегій підприємства**

Технологія	Характеристика	Значення
Штучний інтелект (ШІ)	Використовується для автоматизованого аналізу великих обсягів даних, прогнозування поведінки споживачів та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.	Забезпечує персоналізацію пропозицій, швидку реакцію на зміни попиту та оптимізацію рекламних кампаній.
Big Data (великі дані)	Охоплює збір, інтеграцію та аналітичну обробку масивів структурованих і неструктурованих даних із різних джерел – продажів, вебтрафіку, соціальних мереж.	Дозволяє точно сегментувати ринок, ідентифікувати нові потреби споживачів та прогнозувати тренди.
Аналітика поведінки користувачів	Базується на відстеженні цифрових дій споживачів на сайтах і платформах для формування індивідуальних маршрутів клієнта.	Сприяє удосконаленню користувацького досвіду і підвищенню ефективності воронки продажів.
Автоматизація маркетингу	Передбачає застосування спеціалізованих систем для управління кампаніями, розсилками та рекламними повідомленнями без постійного втручання людини.	Підвищує оперативність комунікацій, скорочує часові затрати та мінімізує людський фактор.
CRM-системи	Інструменти для збереження історії взаємодії зі споживачами та управління клієнтськими базами.	Забезпечують системну роботу з лояльністю клієнтів і персоналізацію маркетингових пропозицій.
Соціальні мережі та цифрові канали	Служать основними платформами для комунікації, формування брендової репутації та збору зворотного зв'язку від споживачів.	Дозволяють швидко адаптувати контент і маркетингові повідомлення до актуальних суспільних тенденцій.

Джерело: узагальнено авторами на основі дослідження

Зазначені цифрові технології створюють єдину систему маркетингу, яка підсилює аналітичні, комунікаційні та управлінські можливості підприємства і допомагає діяти та реагувати гнучко в умовах невизначеності. Штучний інтелект дозволяє передбачати попит, добирати доречні пропозиції для різних груп споживачів і швидко коригувати плани реклами та цін. Технології великих даних забезпечують збирання та поєднання даних із різних джерел, що дає змогу точніше ділити аудиторію на сегменти й раніше помічати зміни на ринку. Аналітика поведінки користувачів показує, які кроки на сайті чи в застосунку заважають покупці, і підказує прості рішення для підвищення зручності та

конверсії. Автоматизація маркетингу запускає своєчасні повідомлення й кампанії за заданими правилами, скорочуючи час на ручні дії та підвищуючи узгодженість комунікацій. CRM-системи зберігають повну історію взаємодії зі споживачами, підтримують роботу з лояльністю та вчасно сигналізують про ризик відтоку. Соціальні мережі та інші цифрові канали забезпечують швидкий зворотний зв'язок і дають можливість оперативно змінювати зміст повідомлень. Отже, узгоджене використання цих інструментів формує у підприємства сталі навички швидкого реагування, покращує якість рішень і підвищує довгострокову ефективність адаптивного маркетингу.

Таким чином, цифрові технології є ключовим чинником підвищення адаптивності маркетингових стратегій у динамічному ринковому середовищі. За умов зростання турбулентності та зміни споживчих моделей підприємству потрібна системна гнучкість і швидке коригування рішень; цифрові інструменти підвищують швидкість отримання інформації, точність аналітики та оперативність управління. Цифровізація маркетингових процесів є необхідною умовою конкурентного розвитку на національному й міжнародному ринках. Вона не лише оптимізує окремі функції, а й відкриває можливості для стратегічного оновлення моделі взаємодії з ринком: підприємства, що інвестують у цифрову інфраструктуру, формують більш гнучкі, орієнтовані на споживача стратегії та підвищують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Література

1. Пономаренко І., Бугас В. Адаптація маркетингових стратегій до особливостей різних поколінь споживачів. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 жовтня 2022 р. Київ : КНУТД, 2022. С. 112–113.
2. Харченко О. С. Адаптація маркетингових стратегій до нових споживацьких реалій України. *Інтелект XXI*. 2024 № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.10>.
3. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 2. С. 18–23.

*Якобчук А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Поліський національний університет, м. Житомир
Швець Т. В., доц.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму
Поліський національний університет, м. Житомир*

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний характер розвитку сьогодні демонструє цифрова економіка, яка базується на потужних технологічних змінах у створення цифрового простору для зберігання, обробки і передачі інформації. Сучасні розробки в області мобільного інтернету, автоматизації обробки інформації, збору та обробки великих масивів даних (рис. 1), Інтернету речей, хмарних технологій та робототехніки зробили величезний вплив на економічне середовище, висуваючи вимогу до бізнес-структур бути більш гнучкими та використовувати проактивні та адаптивні інструменти [1].



Рис. 1. Базові напрямки стратегії «Цифрова Європа 2021–2027»

Джерело: сформовано на основі [1–2]

Маркетинг як інструмент ринкового бізнесу також зазнав змін та трансформацій. Це природно, оскільки, якщо більшість ділових операцій відбувається в Інтернеті або з його використанням, маркетинг також повинен бути представлений в цифровому форматі. Тому в період трансформаційних змін і цифрової економіки формується новий маркетинговий підхід, нова парадигма цифрового маркетингу, яка стала допоміжною інструментом в просуванні підприємств [2–3].

Останнім часом з'явилося багато робіт як українських, так і зарубіжних вчених, які присвятили свої дослідження вивченню теоретичних та практичних основ становлення й розвитку цифрового маркетингу. Команда авторів на чолі з Ф. Котлером детально аналізує трансформаційні процеси становлення цифрового маркетингу; вчені С. Понде, а. Джейн досліджують концепції та особливості цифрового маркетингу, а також розглядають відмінності між цифровим та традиційним маркетингом; в роботах Г. Мінкулете і п. Олара з нової позиції підходять до підходи до інтерпретації та тлумачення терміну цифрового маркетингу [2–3]. Тому вивчення застосування сучасних інтернет-технологій в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств набуває актуальності.

Розвиток індустрії 4.0 з впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту призводить до трансформації всієї системи суспільних відносин, створення глобального інноваційного та інтелектуального простору. Тотальна інформатизація суспільства призводить до всебічне використання інформаційних технологій, створення мереж, використання Інтернет-платформи, миттєве поширення нових знань і формування у людей нових компетенцій [1–2]. Поряд з цим інформатизація впливає на інтелектуалізацію, інновації та цифровізацію економіки.

Отже, цифровізація суспільства – це новітня тенденція в розвитку економіки. Можливе формування наступних тенденцій і закономірностей розвитку інформаційної економіки: 1) взаємодія індустріального та постіндустріального типів розвитку, збільшення числа галузей сфери послуг; 2) посилення процесів технологічної та економічної конвергенції; 3) формування

організаційної єдності в результаті використання одних і тих же технологічних процесів; 4) інноваційність інформаційної економіки, яка характеризується швидкими [3–6]. В Україні це знайшло свій прояв як формування цифрового суспільства як складової інформаційної економіки.

Отже, цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб: освіти, самореалізації, роботи, дозвілля, відпочинку для всіх, а також для досягнення і реалізації спільних соціальних, економічних і суспільних цілей. Основними критеріями цифрового суспільства є кількість і якість інформації в цифровому середовищі, її ефективна передача і обробка. Ефективне здійснення маркетингових заходів і використання сучасних інформаційних технологій є невід'ємною частиною успішної роботи підприємства на ринку. Інтеграція цих факторів стала основою для появи нового напрямку сучасної маркетингової концепції – інтернет-маркетингу.

Література

1. ТОВ "РОШЕН-ПОЛІССЯ". Код ЄДРПОУ 37390603. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37390603/
2. Roshen. URL: <https://roshen-polissya.com.ua/find-us/>
3. Код ЄДРПОУ 37390603/ ТОВ «РОШЕН-ПОЛІССЯ»/ URL: <https://opendatabot.ua/c/37390603>,

ПАНЕЛЬ 5. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Kravchenko O.O., Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Economic Cybernetics
National Technical University of Ukraine "Igor
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv*

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS

The modern world, according to the definition of the German economist and sociologist Wolfgang Streeck, is an "era of discontinuity", which could be characterized as a "fragile, anxious labyrinth", in which cause-and-effect relationships are broken, and the mind wanders by feel. Such a world is a reflection of the reality described as BANI-world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), which has become relevant since the early 2000s, replacing the previous era VUCA-world (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

According to international experts, in 2025, global economic turbulence will increase due to geopolitical conflicts, technological transformations, and environmental challenges, which will significantly affect the structure of markets and the behavior of economic agents. As stated by the World Economic Forum, interstate conflicts have taken first place among global threats, which indicates the growth of political instability. Thus, 23% of respondents to the World Economic Forum consider interstate conflicts to be the main risk in 2025, which rose from 8th to 1st place in the threat ranking [1]. Technological competition between countries is driving the formation of new economic alliances, and AI could deliver \$19.9 trillion in value added and 3.5% of global GDP growth [2]. Environmental risks, including pressure on businesses to decarbonize, are among the top five threats, making the transition to a circular economy a pressing issue. In general, more than 80% of experts expect instability or a moderate risk of global catastrophes, and 5% predict an approach to critical scenarios, which has led to a change in the conditions for the functioning of economic systems [1].

The economic systems' management has undergone significant changes under the influence of global instability, digital transformation, and environmental challenges. Global digitalization is transforming the structure of markets, changing employment patterns, and creating new forms of economic interaction. At the same time, the role of data, artificial intelligence, and automated platforms in shaping competitive advantages is growing. Economic policy is facing with the need to adapt to instability, inflationary pressures, and rising debt burdens. Environmental constraints, including the need for decarbonization and the transition to a circular economy, are shaping new demands on business and government regulation. Demographic changes, including population aging and migration flows, are affecting consumption patterns and labor resources. Social inequality and the digital divide exacerbate issues of inclusion and access to development opportunities. In response to these challenges, economic systems require flexible strategies, cross-sectoral coordination, and institutional modernization.

The modern economic environment requires the use of a systemic, adaptive and technologically oriented approach to the development of economic systems. This has resulted in changes in the tools for managing the development of economic systems, in particular their governance. Thus, traditional linear models are giving way to adaptive, scenario-based and risk-based approaches that take into account the multidimensionality of the external environment. The role of institutional flexibility, cross-sectoral coordination and strategic forecasting is growing. Management decisions are increasingly basing on data, digital platforms and innovative tools, which allows for sustainability and targeted transformation. Thus, traditional linear models are giving way to adaptive, scenario-based and risk-based approaches that take into account the multidimensionality of the external environment. The role of institutional flexibility, cross-sectoral coordination and strategic forecasting is growing.

Scenario modeling is a key tool for forming adaptive strategies for the development of economic systems in conditions of multi-vector uncertainty. The scenario modeling methodology is based on building alternative future scenarios, not necessarily optimistic, pessimistic and/or basic, which enables enterprises and state institutions to respond proactively to potential threats. Adaptive strategies, formed

based on scenario analysis, provide flexibility of management decisions, increase the stability of economic systems and contribute to the efficient allocation of resources. Scenario modeling is integrated with digital forecasting tools, which allows for rapid updating of strategic guidelines for the development of economic systems.

Risk management of economic systems under conditions of uncertainty is a critically important function of strategic management aimed at ensuring the stability and adaptability of economic processes. In the modern BANI environment, risks acquire a nonlinear nature, which complicates their identification, assessment and forecasting. Of particular importance are systemic risks (geopolitical, environmental, technological), which can cause cascading effects in the economy. It is also important to consider the behavioral aspects of risk, in particular the impact of anxiety and information overload on decision-making. As a result, risk management is transformed from a tool for protection into a platform for proactive development and strategic advantage.

Innovative thinking in the development of economic systems in conditions of uncertainty is a key factor in their adaptability and competitiveness. It involves the ability to go beyond traditional management models and form new approaches to the use of resources, technologies and knowledge. In the BANI world, innovative thinking becomes the basis for a rapid response to unpredictable changes and the creation of alternative development scenarios. It also contributes to the formation of a culture of experimentation and tolerance for failure, which is necessary for sustainable development. As a result, it becomes a strategic resource capable of providing economic systems with long-term stability and the ability to self-renew.

Thus, the departure from traditional models of managing the economic systems' development necessitates the wider use of scenario modeling, risk management tools, and innovative thinking as the basis for ensuring its proactive development, adaptation, and self-renewal.

Reference

1. World Economic Forum. The 2025 Global Risks Report. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.
2. IDC: Artificial Intelligence Will Contribute \$19.9 Trillion to the Global Economy through 2030 and Drive 3.5% of Global GDP in 2030. URL: IDC: Artificial Intelligence Will Contribute \$19.9 Trillion to the Global Economy through 2030 and Drive 3.5% of Global GDP in 2030.

*Боровик А. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Михальченко Г. Г., д. е. н., проф.,
в.о. завідувача кафедри економіки підприємств та менеджменту,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗРОСТАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Український ринок обмежується приблизно 35–38 мільйонами споживачів з урахуванням демографічних втрат і окупованих територій. Єдиний ринок ЄС забезпечує доступ до 447 млн громадян з одним з найвищих у світі рівнів купівельної спроможності. Середня заробітна плата в ЄС у 2023 році становила 3 000–4 500 євро, що у 7–14 разів перевищує українські показники, тому для значної частини українських компаній вихід у ЄС фактично прирівнюється до виходу на ринок значно більшої держави [5].

Набуття чинності Угоди про асоціацію та режиму DCFTA у 2016 році стало точкою технологічного та інституційного зрушення. Згідно з даними Європейської Комісії, понад 95 % митних ставок на промислові товари та понад 80 % на агропродовольчу продукцію були скасовані [4]. У 2023-2024 роках ЄС додатково продовжив автономні торговельні преференції. Так, у 2024 році експорт українських товарів і послуг до ЄС досяг 29 млрд дол., що дало змогу українським виробникам аграрної продукції, харчової переробки та легкої промисловості збільшувати експорт навіть в умовах війни.

Найшвидше зростання демонструють п'ять ключових секторів. Агропромисловий комплекс залишається лідером за обсягами. ІТ-послуги у 2024 році принесли понад 8,5 мільярда доларів, причому 90 % цього експорту спрямовані до ЄС та США. Автомобільна промисловість, насамперед виробництво кабельних джгутів і компонентів компаніями Leoni, Fujikura,

SEBN, забезпечує понад 100 тисяч робочих місць. За останнє десятиліття експорт меблів та продукції деревообробки до країн ЄС зріс у чотири рази. Підприємства металообробки й машинобудування успішно постачають комплектуючі таким європейським лідерам, як John Deere, Kromberg & Schubert та іншим великим виробникам [5].

Гармонізація з технічними регламентами, санітарними та фітосанітарними нормами ЄС змушує компанії інвестувати в сучасне обладнання, сертифікацію CE, HACCP, GlobalG.A.P., системи traceability та цифровізацію. Цей вимушений апгрейд підвищує конкурентоспроможність не лише на європейському, а й на американському, канадському та японському ринках. Дослідження українських науковців підтверджують, що євроінтеграція створює ефект структурного зростання за рахунок підвищення якості продукції та розширення міжнародних ринків [1; 2].

Європейський Союз надає пряму фінансову підтримку українському малому та середньому бізнесу. Програма EU4Business з 2016 року надала понад 300 мільйонів євро грантів і пільгових кредитів. ЄБРР та ЄІБ кредитують експортерів під 3–6 % річних у гривні. У рамках Horizon Europe українські компанії вже отримали понад 120 мільйонів євро на науково-дослідні проекти. Програми COSME та Single Market Programme відкривають доступ до європейських кластерів, виставок і B2B-платформ.

Після отримання статусу кандидата у 2022 році та початку переговорів про вступ у 2024-му інтерес інвесторів різко зріс. Компанії ArcelorMittal, Bayer, Ryanair, DP World, Vodafone, Kingspan, BayWa r.e. та Louis Dreyfus анонсували проекти загальною вартістю понад 18 мільярдів євро у відновлювальній енергетиці, логістиці, переробці агропродукції та IT-центрах.

Від червня 2022 року «транспортний безвіз» та ініціатива ЄС «шляхи солідарності» забезпечили альтернативні канали експорту й імпорту, фактично компенсувавши наслідки морської блокади. Обсяг автомобільних перевезень між Україною та ЄС зріс у 3,5 рази, а залізничних - у 2,8 рази, що стало результатом переорієнтації логістичних потоків на європейські сухопутні

коридори. У цей період сформувалася мережа нових інтермодальних маршрутів через Польщу, Румунію, Угорщину та Словаччину, що зміцнило інтеграцію України в європейські транспортні та вантажні системи.

Углиблення євроінтеграції змінює структуру українського експорту від сировинної до високотехнологічної. Україна поступово переходить від експорту зерна до борошна, глютену, крохмалю, біоетанолу, від руди – до прокатної сталі та металоконструкцій, від кабельних джгутів – до інжинірингових рішень для електромобілів. Наукові дослідження підтверджують, що саме якісна інтеграція у ланцюги доданої вартості забезпечує довгострокову конкурентоспроможність [1; 3].

Цифрова інтеграція створює нові можливості для сервісного експорту. У 2025–2026 роках Україна назавжди приєднається до роумінгу як вдома, отримає взаємне визнання кваліфікованого електронного підпису та доступ до European Blockchain Services Infrastructure і програми Digital Europe з бюджетом 7,5 мільярда євро на 2021–2027 роки.

Вимоги ЄС щодо верховенства права, прозорих тендерів і корпоративного управління знижують корупційні ризики та вартість кредитів для бізнесу на 3–5 відсоткових пунктів відповідно до оцінок фінансових інституцій ЄС.

Перспектива повноправного членства приблизно у 2030 році означає остаточне зникнення всіх квот і нетарифних бар'єрів, повну свободу руху капіталу, послуг і робочої сили та доступ до структурних фондів ЄС на сотні мільярдів євро.

Євроінтеграція є найбільш потужним економічним драйвером України з моменту відновлення незалежності, оскільки формує нову модель економічного розвитку, засновану на інтеграції у європейські виробничі ланцюги, трансформації експорту від сировинної продукції до товарів із високою доданою вартістю, інституційному вирівнюванні з нормами ЄС, що суттєво знижує транзакційні витрати та підвищує прозорість економічного середовища, масштабуванні малого й середнього бізнесу завдяки доступу до великого та платоспроможного ринку ЄС, а також інноваційній і цифровій модернізації

ключових секторів економіки. У сукупності ці процеси забезпечують для України перехід від периферійної сировинної моделі розвитку до статусу повноцінного учасника європейської економічної екосистеми, здатного генерувати інновації, капітал та високотехнологічні продукти.

Література

1. Багатеренко А. О. Проблеми та перспективи європейської інтеграції України.
URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/5915/6665>
2. Матюшенко І. Ю., Беренда С. В., Резніков В. В. Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції. Навчальний посібник. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 496 с.
3. Тодощук А. В. Україна в інтеграційних процесах: ризики та переваги.
URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5/168.pdf>
4. European Commission. EU–Ukraine Association Agreement and DCFTA.
URL: <https://policy.trade.ec.europa.eu>
5. Eurostat. EU population and economic indicators 2023–2024.
URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

*Гавриш О. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

МОЛОДІЖНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ ТА НАБУТТЯ ТРУДОВОГО ДОСВІДУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

У контексті євроінтеграційного курсу України розвиток молодіжного підприємництва набуває особливої актуальності, адже він прямо пов'язаний із підвищенням конкурентоспроможності країни на європейському економічному просторі.

Євроінтеграційні процеси створюють для української молоді нові можливості щодо працевлаштування, навчання та ведення бізнесу, оскільки передбачають адаптацію національної економічної політики до стандартів ЄС, посилення підтримки малого і середнього бізнесу, розвиток ринку цифрових послуг, інноваційної економіки та креативних індустрій. Гармонізація законодавства з європейськими нормами відкриває молодим підприємцям доступ до міжнародних програм фінансування, грантів, освітніх ініціатив і наставництва.

Разом з тим молодь є однією з найбільш уразливих категорій на ринку праці, адже молоді спеціалісти стикаються з низкою викликів: нестачею практичного досвіду, обмеженою кількістю робочих місць у регіонах, недостатнім рівнем підтримки інноваційних бізнес-починань та конкуренцією на ринку праці, загостренням безробіття серед молодих людей в умовах воєнного стану. Молодіжне підприємництво виступає ефективним інструментом подолання цих проблем, оскільки дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати локальні економіки та забезпечувати самозайнятість.

Набуття трудового досвіду через підприємницьку діяльність є важливою складовою формування компетентностей сучасного молодого фахівця. За даними опитування, 73 % української молоді вважають самозайнятість або власний бізнес

бажаним варіантом, тоді як у ЄС лише 39 % мають таку орієнтацію. [2] Цей високий рівень підприємницьких намірів серед молоді свідчить про велике бажання мати незалежність, реалізовувати свої ідеї та контролювати власний розвиток. Соціологічні дані показують, що понад 80 % молоді в Україні вважають себе ініціативними та упорюють на свободу дій; 75 % зацікавлені в інноваціях; 67 % готові ризикувати, щоб досягти своїх цілей, що демонструє підприємницькі риси та внутрішню мотивацію молоді до створення бізнесу, навіть у складних умовах.

Європейський Союз має розвинену систему підтримки молодіжного підприємництва, до якої входять програми Erasmus for Young Entrepreneurs, European Solidarity Corps, Horizon Europe, а також численні фонди, бізнес-інкубатори й акселератори. За її підтримки в 2024–2025 роках було засновано понад 20 нових соціальних підприємств в Україні, багато з них – молодими підприємцями, серед яких ветерани та внутрішньо переміщені особи.[3]

Інтеграція України в європейський економічний простір дає можливість українським стартапам та молодим підприємцям брати участь у цих програмах, отримувати фінансування, проходити стажування в країнах ЄС та отримувати доступ до супровідних консалтингових послуг. У контексті розвитку вітчизняного бізнесу євроінтеграція стимулює появу нових галузей і напрямів діяльності, зокрема в сферах зеленої енергетики, цифрової економіки, експортно орієнтованого виробництва, соціального підприємництва та сфери послуг. Молоді підприємці, як правило, швидше приймають такі виклики та переходять до створення бізнесів, орієнтованих на сучасні тренди, а також формують інноваційні рішення для місцевих громад.

Цифровізація, яка є одним із пріоритетів як України, так і ЄС, значно спрощує умови для ведення бізнесу молоддю. Розвиток електронних сервісів, зокрема «Дія.Бізнес», створює можливості для швидкої реєстрації підприємств, доступу до освітніх продуктів, консультаційних центрів та платформ для пошуку партнерів. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли цифрові інструменти

забезпечують безперервність бізнес-процесів і відкривають молоді шляхи до міжнародних ринків.

Важливим аспектом розвитку молодіжного підприємництва є формування сприятливого освітнього середовища. Потрібне посилення підприємницької освіти у школах, закладах профільної та вищої освіти, впровадження практикоорієнтованих курсів, менторських програм та партнерств між університетами та бізнесом. Європейський досвід свідчить, що системна робота з молоддю з раннього віку підвищує їхню готовність до створення власної справи та зменшує рівень безробіття.

Важливо забезпечувати прозорість, простоту та швидкість отримання інвестиційної та державної підтримки, що відповідає європейським принципам good governance.

Участь молодих підприємців у трансформації української економіки під впливом євроінтеграційних процесів має значний соціально-економічний ефект. Вони сприяють підвищенню рівня інноваційності національного бізнесу, розвитку локальних громад, збільшенню експортного потенціалу та формуванню нових конкурентних переваг України.

Отже, молодіжне підприємництво виступає стратегічним ресурсом розвитку України на шляху до Європейського Союзу. Воно формує нову генерацію підприємців, здатних забезпечити довгострокове зростання економіки, її інноваційність та інтеграцію до європейських ринків.

Література

1. Е. В. Прушківська. Тенденції розвитку молодіжного підприємництва в країнах єс та Україні. Economics of enterprise.: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.164>
2. LB.ua https://lb.ua/economics/2023/08/02/568278_ukraini_73_opitanoi_molodi_obiraie.html?utm_source=chatgpt.com
3. EU NEIGHBOURSEAST : <https://www.ukrstat.gov.ua> <https://euneighbourseast.eu/uk/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Євроінтеграційні процеси розвитку вітчизняного підприємництва передбачають адаптацію українських компаній до стандартів ЄС через такі кроки, як створення зони вільної торгівлі, що спрощує доступ до європейських ринків, та імплементацію європейського законодавства. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, покращенню умов праці, залученню інвестицій та модернізації підприємств, що веде до підвищення загального рівня життя [1]. Військова агресія Росії проти України не лише спричинила безпрецедентну гуманітарну та економічну кризу, але й стала каталізатором політичної інтеграції України до Європейського Союзу, що засвідчило надання країні статусу кандидата. У цей критичний період вітчизняне підприємництво зіткнулося з необхідністю форсованої адаптації, стратегічної переорієнтації та прискореного впровадження європейських стандартів [1; 2].

Мета дослідження – проаналізувати ключові виклики, можливості та трансформаційні процеси, що супроводжують розвиток українського бізнесу на шляху євроінтеграції в умовах воєнного стану.

Воєнний стан кардинально змінив торговельну географію України. Блокада традиційних чорноморських портів, через які здійснювалося до 70% експорту, змусила підприємства масово переорієнтуватися на сухопутні шляхи та порти країн ЄС, зокрема Польщі, Румунії та Балтії. Створення логістичних маршрутів "Шляхи солідарності" (Solidarity Lanes) за підтримки ЄС стало критично важливим для збереження експорту, але водночас виявило інфраструктурні вузькі місця (різниця ширини залізничних колій, дефіцит перевалочних потужностей) та високі транспортні витрати [3]. Тимчасове скасування Європейським Союзом мит та квот на український експорт (Автономні

торговельні заходи, АТМ) відкрило безпрецедентний доступ до найбільшого ринку світу. Це дало поштовх для збільшення експорту окремих товарів, але також загостило питання відповідності якості та сертифікації європейським технічним регламентам [4]. В умовах воєнного стану українське підприємництво демонструє високу антикрихіть (resilience) та здатність до швидкої трансформації, що відповідає духу європейського лідерства [2; 3]. Часткова внутрішня та зовнішня релокація виробничих потужностей до безпечніших регіонів (захід України) або безпосередньо до країн ЄС (Польща, Словаччина) створює прямих агентів інтеграції. Ці підприємства вже функціонують в європейському правовому полі, освоюючи їхню бізнес-культуру та вимоги. Високі воєнні ризики суттєво обмежують приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ). У зв'язку з цим підприємства активно використовують грантове фінансування та кредитні лінії від міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк) та європейських програм (EU4Business, Horizon Europe). Участь у цих програмах вимагає прозорості фінансової звітності та впровадження стандартів корпоративного управління, що прискорює інтеграцію. Прискорений перехід на цифрові платформи та віддалені бізнес-моделі допоміг зберегти операційну діяльність, забезпечуючи сумісність з європейськими системами електронного документообігу та торгівлі [3; 4]. Ключовим елементом євроінтеграції є гармонізація законодавства з правом ЄС. Україна зобов'язана прискорити прийняття європейських директив у сфері технічного регулювання та санітарного/фітосанітарного контролю. Особливий акцент робиться на "зеленому" переході, оскільки майбутні інвестиції ЄС у відновлення будуть жорстко прив'язані до екологічних стандартів та енергоефективності [5].

Для забезпечення стійкої інтеграції необхідно посилення інституцій, відповідальних за підтримку підприємництва, захист конкуренції та боротьбу з корупцією. Ці аспекти є не лише вимогами ЄС, але й умовами для відновлення довіри інвесторів. Збереження та розвиток кваліфікованого людського капіталу, особливо в умовах міграції, є головним пріоритетом [2; 3]. Необхідне приведення

професійних стандартів до Європейської рамки кваліфікацій для забезпечення мобільності та затребуваності українських фахівців.

Воєнний стан став безпрецедентним випробуванням, але водночас і потужним кабелем для прискореної євроінтеграції вітчизняного підприємництва. Український бізнес вже частково інтегрувався до європейського простору через вимушену логістичну переорієнтацію та використання лібералізованих торговельних режимів. Війна стимулювала внутрішні трансформації – від швидкої діджиталізації та релокації до посилення вимог до корпоративного управління та фінансової прозорості. Успішне завершення процесів гармонізації законодавства та впровадження "зелених" стандартів є критичним для розблокування значних фінансових ресурсів ЄС на післявоєнне відновлення [5].

Таким чином, українське підприємництво не лише вистояло, але й використовує євроінтеграційний вектор як стратегічний інструмент виживання та майбутнього розвитку, перетворюючи військові виклики на економічні можливості.

Література

1. Audretsch D., Momtaz P.P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost). *Entrepreneurship*. 2023. Vol. 2303.02773. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773> (Accessed: 20 Nov 2025).
2. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12, 319. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319> (Accessed: 20 Nov 2025).
3. Duma O., Kachmar H.Ya. Development of Ukrainian Startup Ecosystem in the Time of War: Problems and Challenges. *SMEU*. 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/development-ukrainian-startup-ecosystem-time-war> (Accessed: 20 Nov 2025).
4. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *VoxUkraine*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (Accessed: 20 Nov 2025).
5. Strielkowski W. Efficient Low-Carbon Development in Green Hydrogen and Ammonia Economy. *A Case of Ukraine*. 2025. Vol. 2503.22326. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22326> (Accessed: 20 Nov 2025).

*Горобченко О. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
Олійник Т. Г., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Повномасштабна військова агресія РФ проти України виступила надзвичайно серйозним викликом як для державних інституцій, так і для національних підприємницьких структур. За ці чотири роки виникли нові проблеми та загрози, зумовлені затяжними бойовими діями, активною мобілізацією висококваліфікованих кадрів на потреби оборони, підвищенням податкового навантаження, нестабільністю енергопостачання, значним скороченням купівельної спроможності та чисельності споживачів, обмеженнями експорту продукції, коливанням валютного курсу та іншими чинниками. У цьому контексті дослідження сучасних викликів, тенденцій і перспектив розвитку національного підприємництва в умовах воєнного та післявоєнного періоду є науково й практично обґрунтованою потребою.

Станом на початок 2025 року прямі збитки, завдані інфраструктурі України, становлять близько 170 млрд дол. США, з яких найбільшу частку займають пошкодження житлового фонду (приблизно 60 млрд дол.), транспортної інфраструктури (38,5 млрд дол.) та енергетичного сектору (14,6 млрд дол.) [4]. Руїнування мостів, доріг, складів, виробничих потужностей і критичних енергетичних об'єктів суттєво ускладнило логістику, обмежило доступ підприємств до сировини та ринків збуту, що призвело до розриву ланцюгів постачання. Масові міграційні процеси стали ще одним чинником дестабілізації. Станом на 2025 рік за межами України перебуває понад 6,9 млн громадян, ще близько 4,6 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними [1]. Це зумовило дефіцит робочої сили, особливо у сфері промисловості, будівництва, сільського господарства та сфери послуг, а також підвищило витрати бізнесу на пошук і утримання кваліфікованих кадрів.

Економічна активність підприємств залишається нерівномірною. Опитування, проведені Центром економічного відновлення у березні 2025 року, засвідчили, що більшість компаній працюють зі зниженим навантаженням, а лише близько 25 % бізнесів очікують активного зростання у короткостроковій перспективі [6]. Основними бар'єрами для розвитку респонденти називають низький внутрішній попит, високий рівень невизначеності, інфляційний тиск, обмежений доступ до фінансових ресурсів та регуляторну нестабільність. Інфляційні процеси та перебої у постачанні палива, енергоносіїв зумовили значне підвищення собівартості продукції. Високі ціни на енергоносії та матеріали, разом із дефіцитом комплектуючих, спричинили переорієнтацію частини бізнесу на внутрішні джерела ресурсів і короткострокове планування. Водночас тривають труднощі із залученням інвестицій: за оцінками міжнародних фінансових організацій, загальний обсяг потреб на відновлення України у 2025–2035 рр. становить близько 524 млрд дол. США, значну частину яких має бути спрямовано на відбудову приватного сектору [5].

Вагомим індикатором поточного економічного стану є індекс очікуваної ділової активності (BAEI), який розраховується НБУ щомісячно, не враховуючи вимушеної перерви у березні-травні 2022 року. У вересні 2025 року індекс очікуваної ділової активності становив 50,4, що є вищим порівняно вереснем 2024 року (48,7). Таке підвищення свідчить про позитивні очікування підприємств щодо економічної активності та вказує на поступове відновлення економічної ситуації в країні. Проте в цілому протягом 2025 року цей показник демонстрував коливання: у травні він становив 50,8 пункту, що свідчило про помірний оптимізм підприємств, тоді як у липні знизився до 48,3 пункту внаслідок загострення енергетичної кризи та зростання витрат на виробництво [3]. Зміни ділових очікувань відображають як адаптаційні процеси бізнесу, так і нестійкість зовнішнього середовища. Факторами, що сприяли покращенню бізнесових очікувань, виступили стійкий споживчий попит, відносна стабільність енергетичної системи, бюджетне фінансування відновлення інфраструктури та будівництва доріг, уповільнення темпів інфляції, а також

відносно стабільний валютний ринок. Водночас низка чинників обмежувала темпи зростання підприємницької активності: посилення ракетних та дронівих атак, високі витрати на відновлення виробничих потужностей, зростання тарифів і дефіцит кваліфікованих кадрів. Найбільшою перешкодою для підприємницької діяльності залишаються регуляторна невизначеність і політичні ризики. Згідно з опитуваннями керівників підприємств, проведеними наприкінці 2024 року, серед головних проблем вони виокремили несприятливу політичну ситуацію (51 % респондентів), низький попит (39 %), надмірне податкове навантаження (21 %), проблеми ліквідності (27 %) та дефіцит кваліфікованих кадрів (12 %) [6].

Отже, повномасштабна військова агресія РФ проти України має глибокий і системний вплив на національний бізнес, суттєво поглибивши існуючі структурні дисбаланси та створивши низку безпрецедентних викликів. Зокрема, війна призвела до значних руйнувань матеріальної бази економіки, втрати виробничого потенціалу та дестабілізації логістичних ланцюгів. За 2022–2025 рр. український бізнес функціонує в умовах високої турбулентності, що зумовлює необхідність оперативної адаптації, перегляду стратегій розвитку, впровадження гнучких організаційних моделей та активного використання інноваційних підходів до управління ризиками й забезпечення стійкості діяльності.

Література

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *OECD Publishing, Paris*. May 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
2. Shalal A. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says. *Reuters*. February 25, 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/>
3. Бізнес повертається до позитивних економічних перспектив – опитування Business Outlook у вересні. *Офіційний сайт НБУ*. Жовтень 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-veresni>
4. Збитки інфраструктури України через війну досягли 170 млрд доларів США. *Київська школа економіки*. 2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>
5. Огляд ситуації в Україні: комплексний огляд перспектив безпеки, відновлення та економіки (вересень 2025 року). *BDO в Україні*. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025>
6. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у березні 2025 року. *CID (Центр розвитку інновацій)*. Квітень 2025. URL: <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation/>

*Голієнко В. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Татар Л. В., к. т. н., доц.,
старший викладач кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ПОСЛУГ ЄС

Вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок зумовлено євроінтеграційними прагненнями України, підписанням Угоди про асоціацію та необхідністю пошуку нових векторів розвитку для національного готельно-ресторанного бізнесу в умовах відновлення та глобалізації. Вихід на ринок Європейського союзу (ЄС) є стратегічним шляхом для залучення інвестицій, підвищення стандартів якості та диверсифікації діяльності

Викликами сучасного глобального ринку гостинності, як одного із найперспективніших секторів економіки є – інтеграція підприємств готельно-ресторанного бізнесу у світовий ринок послуг [1].

Вітчизняні фахівці готельно-ресторанного бізнесу мають високий рівень професіоналізму та відомі своєю гостинністю та клієнтоорієнтованістю, що є суттєвою перевагою на тлі дефіциту кадрів у європейській сфері послуг. Українська кухня та концептуальні готельні проєкти, засновані на автентичності та національній культурі, можуть запропонувати європейському споживачеві оригінальний та незайнятий сегмент ринку.

Але поряд з конкурентними перевагами галузь також має і недоліки. Критичним викликом є неповна відповідність українських операційних та санітарно-гігієнічних стандартів (особливо HACCP, ISO 22000) жорстким вимогам ЄС. Висока вартість виходу на ринок, зокрема, ліцензування, оренда, сертифікація та складнощі з доступом до європейського фінансування для невеликих проєктів. Ключову роль відіграють і складність реєстрації бізнесу в країнах ЄС, необхідність знання місцевого податкового та трудового

законодавства. Також попри високу кваліфікацію, існує потреба у додатковій сертифікації та підтвердженні дипломів згідно з європейськими нормами.

Лише за всебічної підтримки та активної інтеграції до європейського ринку український сектор гостинності зможе стати конкурентоспроможним та привабливим для міжнародних туристів і партнерів [2].

Одним із стратегічних напрямів виходу на міжнародний ринок є створення спільних підприємств (Joint Ventures), підписання франчайзингових угод з європейськими операторами для мінімізації ризиків та використання їхньої ринкової експертизи. Розвиток автентичних ресторанів fine-dining, глемпінгів (Glamping) або оздоровчого туризму з акцентом на українські традиції створить можливість розвитку спеціалізованих ринків. Необхідно зробити акцент на активному використанні цифрових платформ для міжнародного маркетингу, просування брендів української гостинності та прямого бронювання. А інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та екологічності у бізнес-модель є обов'язковою вимогою європейського споживача.

Успіх українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу на міжнародний ринок послуг залежить від здатності компаній швидко адаптувати свої операційні стандарти, інвестувати у сертифікацію та використовувати свої конкурентні переваги. Державна підтримка у сфері гармонізації законодавства та надання грантів для сертифікації може значно прискорити цей процес, відкриваючи бізнесу доступ до найбільшого економічного простору світу.

Література

1. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Малец В.Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 85. 2024. С. 30-35. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/60795>
2. Корсак Р. Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 227–233. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31))

ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Державні закупівлі є однією з ключових складових економічної політики будь-якої країни. Вони виконують не лише функцію забезпечення державних органів та установ необхідними товарами, роботами та послугами, а й можуть виступати ефективним інструментом підтримки національного бізнесу, зокрема малого та середнього підприємництва (МСБ). Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки, створенні робочих місць та стимулюванні інновацій. Тому створення ефективної системи державних закупівель, яка забезпечує рівний доступ для підприємств усіх форм власності, є важливим завданням держави.

В Україні реформування системи закупівель відбулося зокрема через впровадження електронної платформи ProZorro, яка забезпечує прозорість, конкуренцію та рівні умови для всіх учасників ринку. Це створює передумови для активної участі МСБ у державних тендерах і стимулює розвиток підприємництва.

Малий та середній бізнес характеризується обмеженими фінансовими ресурсами та невеликим штатом, тому традиційні тендери з високими вимогами можуть бути для них проблемними. Саме тому в законодавстві передбачено спрощені процедури для закупівель невеликої вартості, що дозволяє МСБ брати участь без надмірних бюрократичних бар'єрів.

Державні закупівлі виконують низку функцій, що сприяють розвитку МСБ наведено на рис.1.

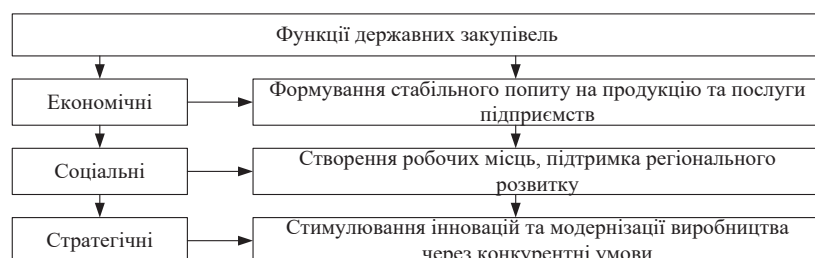


Рис.1. Функції державних закупівель

Державні закупівлі виконують економічну, соціальну та стратегічну функції, сприяючи розвитку малого та середнього бізнесу. Вони формують стабільний попит на продукцію та послуги, створюють нові робочі місця та стимулюють впровадження інновацій і модернізацію виробництва, що підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз державних закупівель в Україні показує, що вони є ефективним інструментом підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу. Система публічних закупівель, особливо завдяки впровадженню електронної платформи ProZorro, забезпечує прозорість процедур, рівні умови для учасників та сприяє розвитку конкуренції. Державні закупівлі виконують економічну, соціальну та стратегічну функції: формують стабільний попит на продукцію та послуги, сприяють створенню робочих місць і стимулюють впровадження інновацій. Це підтверджує їхню роль як механізму розвитку підприємництва в Україні та підвищення конкурентоспроможності МСБ [1].

Разом з тим, існують проблеми, які потребують уваги: адміністративні та фінансові бар'єри, конкуренція з великими компаніями та недостатня інформаційна підтримка малих підприємств. Для повноцінного використання потенціалу державних закупівель важливе вдосконалення законодавства, розширення спрощених процедур, надання консультаційної підтримки та інтеграція з європейськими стандартами.

Державні закупівлі можуть виступати потужним механізмом стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, забезпечуючи економічне зростання, соціальну стабільність та модернізацію підприємств, що є особливо важливим в умовах євроінтеграції та глобалізації економіки.

Література

1. Карлін М.І. Особливості здійснення та фінансування публічних закупівель у країнах Вишеградської групи в сучасних умовах. Економічний форум. 2021. № 1(3). С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-17>.

*Ісанишина Г. Ю.
старший викладач кафедри
«Облік, оподаткування та економічна безпека»
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ - Тернопіль*

АДАПТАЦІЯ ДО ОЧІКУВАНЬ ЄС ШЛЯХОМ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стрімкі, глибокі та невідворотні зміни у глобальній економіці вивели параметри екологічної, соціальної та управлінської (ESG) стійкості за межі простої репутаційної складової. Від компаній очікується відповідальне ставлення до навколишнього середовища, дотримання прав людини та прозоре управління. Для України, яка визначила курс на євроінтеграцію, ці вимоги трансформуються з добровільних практик на необхідну умову конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

ESG-трансформація українських підприємств має двоєдину сутність, яка безпосередньо впливає на їхню економічну стійкість та доступ до ринків. По-перше, це стосується доступу до капіталу (Sustainable Finance). Міжнародні фінансові інституції та Національний банк України (НБУ) активно інтегрують ESG-ризики та стандарти у механізми кредитування. Це забезпечує стійкість бізнесу та відкриває нові канали фінансування, зокрема через такі установи, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). По-друге, це питання конкурентоспроможності у глобальних ланцюгах постачання. Українські компанії, які здійснюють експорт або є постачальниками для європейських партнерів, потрапляють під регуляторний тиск, який походить від ЄС.

Українські малі та середні підприємства (МСП) часто припускають, що регуляції ЄС, такі як Директива про корпоративну звітність зі сталості (CSRD), їх не стосуються, оскільки вони не є великими або лістинговими компаніями. Однак це є стратегічно помилковим. Існує потужний непрямий регуляторний тиск, який можна назвати «Ефектом тіньової CSRD» (Shadow CSRD Effect). Згідно з CSRD, великі європейські компанії зобов'язані звітувати не лише про

свої прямі викиди, але й про викиди, що виникають у всьому їхньому ланцюгу створення вартості [1]. Це означає, що європейський покупець, незалежно від того, де він знаходиться в ланцюгу постачання, повинен вимагати від своїх українських МСП-постачальників достовірні ESG-дані.

Таким чином, регуляторний тиск на українські МСП стає не юридичним, а комерційним і негайним, випереджаючи офіційні терміни впровадження українського чи європейського законодавства для МСП. Нездатність надати ці дані загрожує втратою експортних контрактів та доступу до ключових ринків.

В Україні вже ухвалено національну стратегію запровадження звітності, яка орієнтується на вимоги CSRD, з метою гармонізації з регуляторними вимогами ЄС [2]. Вступ вимог у силу відбувається поетапно, що дозволяє українському бізнесу стратегічно планувати свою адаптацію [3].

Важливо зазначити, що звітність ESRS (European Sustainability Reporting Standards) вимагає розкриття інформації, що охоплює всі цілі Таксономії ЄС. Також обов'язковими є соціальні розкриття, що стосуються гендерної рівності, умов праці та дотримання прав людини згідно з конвенціями ООН та ЄС.

Директива CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) вимагає від великих компаній ЄС посилити контроль за екологічними та соціальними ризиками у своїх ланцюгах постачання [4]. Хоча введення цих вимог було відтерміновано до 2028 року, надаючи українським компаніям більше часу на підготовку, ця директива створює унікальний механізм фінансової та технічної підтримки для МСП.

CSDDD зобов'язує великі компанії надавати цільову та пропорційну підтримку своїм діловим партнерам, які є МСП, для запобігання чи пом'якшення негативного впливу. Така підтримка може включати навчання, розбудову спроможності та вдосконалення систем управління. Критично важливим є положення, згідно з яким, якщо дотримання CSDDD створює непропорційне фінансове навантаження на МСП, великі компанії, як очікується, нададуть фінансову підтримку, наприклад, пряме фінансування, позики з низькими процентними ставками або гарантії. Це перетворює спадний регуляторний тиск

CSDDD на потужний важіль субсидованого інвестування в модернізацію українських МСП, використовуючи їхніх європейських партнерів як джерело капіталу та експертизи.

Для переважної більшості українських МСП, які не є лістинговими, стратегічна перевага полягає у використанні Добровільного стандарту звітності зі сталості (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs, VSME), розробленого EFRAG на замовлення Європейської Комісії. Використання VSME дозволяє українським МСП говорити з європейськими контрагентами стандартизованою «мовою сталості», значно зменшуючи ризик комерційного тиску. Згідно з дослідженнями, процес імплементації звітності зі сталого розвитку залишається фрагментованим і потребує стратегічного узгодження між державними інституціями.

Найбільшим бар'єром для трансформації є навіть не брак грошей, а дефіцит кваліфікованих кадрів та неясність інформації. Державним органам та бізнес-асоціаціям необхідно пріоритетно інвестувати у створення практичних, доступних навчальних програм, які охоплюють методології ESG-звітності та впровадження стандартів. Це забезпечить не лише формальне дотримання правил, а й отримання стійких бізнес-переваг.

Література

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження КМУ від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skshvalennia-strategii-zaprovadzhennia-pidpriemstvamy-zvitnosti-iz-stalo-a1015r>
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
3. Ісаншина Г. Ю. Глобалізаційні тенденції та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства // зб. праць учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. «Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу». Житомир : Поліський національний університет, 2024. 577 с. С. 116–120.
4. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

*Кір'ян О. І., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Середа С. О.,
здобувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА РОБІТНИКА ЯК ШЛЯХ ПІДТРИМКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ КОМПАНІЇ

Вітчизняні компанії активно входять в міжнародний економічний простір. Це спостерігається при налагоджуванні партнерських відносин в питаннях ресурсозабезпечення, розміщення виробничих площ, реалізації товарів і послуг. І значна кількість компаній, особливо в ІТ сфері, логістичних, туристичних, намагаються і впроваджують міжнародні стандарти діяльності, адаптують світовий досвід до вітчизняних реалій. Більшою мірою така адаптація стосується управлінського персоналу та тих робітників, які безпосередньо взаємодіють з закордонними колегами. Ці працівники усвідомлюють швидкоплинність умов діяльності, співпраці, спостерігають практику відносин між роботодавцем та робітником в різних країнах, що формує в них усвідомлений підхід до необхідності постійного саморозвитку, постійного навчання. Однак таке сприйняття присутнє далеко не в кожного робітника, тим більш, якщо робітник «напрямую» не задіяний в комунікаціях з закордонними партнерами.

Є прошарок персоналу, який для отримання певної посади, для можливості реалізуватися в тому чи іншому колективі при офіційному працевлаштуванні, для можливості та права здійснювати певні трудові процеси, надавати послуги був змушений отримати ту чи іншу освіту, документ, що офіційно підтверджує певні компетенції. Частіш за все такі особи спираються на вимоги, що визначені у відповідних посадових інструкціях, в запитах роботодавців щодо певних вакансій, в вимогах конкурсів на посаду тощо [1]. І по досягненню поставленої мети такий персонал призупиняє активний розвиток, здійснює лише законодавчо

визначені вимоги по підвищенню кваліфікації до появи в них наступної мети або до моменту вимушеного перенавчання при зміні в середовищі. Такий підхід суттєво погіршує стан потенціалу робочої сили компанії. Оскільки навіть проведені освітні заходи не забезпечують тієї якості, яка отримується при свідомих процесах розвитку та при бажанні робітника максимально засвоїти нові знання та перетворити їх на можливості.

Результатом стає ускладнення розвитку компанії, гальмування її євроінтеграції, процесів функціонування в міжнародному економічному середовищі, послаблення стійкості та конкурентоспроможності, оскільки реальний кадровий потенціал поступово стає нижчим за очікуваний, виходячи з переліку здійснених освітніх процесів. Прискорення проявів змін в середовищі, прояв кризових явищ та невизначеності середовища вже не як форс-мажору, а скоріш як постійних явищ та процесів ще більш загострює проблему неузгодженості задекларованих і реальних можливостей таких робітників.

Для убезпечення себе від кадрової кризи щодо якості кадрового потенціалу компанії змушені впроваджувати механізми організації праці, що сприятимуть не тільки можливості, але й бажанню здійснювати безперервний розвиток. Розмаїття змісту та напрямів змін, які впливають на особливості діяльності компаній, збільшення чинників впливу за рахунок різниці в процесах в різних країнах [2, 3] створюють потребу в значному посиленні розвитку кожного робітника в багатьох напрямках, в багатьох питаннях як в суто професійній сфері, так і в техніко-технологічній, соціальній, етичній, правовій тощо [4].

І першим кроком в формуванні освітніх процесів робітника повинно стати ґрунтовне пояснення йому причинно-наслідкових зв'язків навчання та розвитку з результатами роботи компанії (її стійкості, конкурентоспроможності, прибутковості) та з відповідними вигодами для самого робітника (збереження робочого місця, забезпечення прийнятної рівня оплати праці, можливостей забезпечення відповідних умов праці та ін.). Лише за таких умов робітник буде активно намагатися розвиватися.

Другим кроком для підтримки саме євроінтеграційних процесів може стати висвітлення різниці в підходах до процесів діяльності та оцінки результатів, різниці в якості робочої сили; висвітлення умов, за яких компанія зможе переміститися на наступний рівень партнерства, зайняти певну нішу на міжнародному ринку. Це дозволить робітнику усвідомити необхідність розвитку тих навичок та якостей, які на даний час не задіяні та здаються зайвими.

Показ змін в техніці, технологіях, вимогах до партнерів, у вітчизняному та міжнародному законодавстві не за останній час, а в динаміці за кілька десятиліть дозволить пояснити робітникам необхідність прискорення розвитку відповідно до прискорення всіх економічних процесів, обґрунтує вимоги керівництва до формування планів безперервної освіти.

За допомогою результатів впливу від запропонованих заходів компанії зможуть не тільки здійснювати безперервний розвиток персоналу, але й забезпечать усвідомлення значущості цих процесів кожним членом колективу, що буде сприяти більш швидкій та якісній євроінтеграції та потенційно забезпечить підвищення стійкості та прибутковості компанії.

Література

1. Гончаренко, К. Інвестування в кар'єрний розвиток співробітників: як це покращує прибуток компанії? Електронний ресурс від 27.05.2025. URL: <https://budni.robota.ua/career/investuvannya-v-kar-yerniy-rozvitok-spivrobotnikiv-yak-tse-pokrashhuye-pributok-kompaniyi>
2. Вапнярчук, Н. М. (2020). Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. (2 (30)). 63-69. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-2\(30\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-2(30)-9)
3. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nrk/Analitichni-materialy/11-profesiyniy-rozvitok-personalu-v-es-posibnik.pdf>
4. Бельтюков, Р. Навчання персоналу – це інвестиція у прибуток чи капіталізація бізнесу? Електронний ресурс. URL: <https://uabl.org/навчання-персоналу/>

*Кондратьєв Ю. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РИНКУ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ринок олійних культур України є одним із найбільш розвинених та має вагоме значення на світовому ринку. Зазначається, що найближчі 10 років світовий ринок матиме позитивну динаміку зростання, яка дорівнюватиме 5,2% щорічно. Обсяг цього ринку оцінювався у 2023 р. у 294,26 млрд. дол. США, а у 2033 р. очікується, що він дорівнюватиме цифрі 488,62 млрд. дол. США [1]. До нього входять вирощування, збір, обробка та подальший продаж таких культур як соняшник, соя, ріпак озимий та кольза, льон олійний та льон-довгунець, а також й інші культури, які відносяться до олійних [2]. Як бачимо, культур доволі багато й всі вони мають значення для розвитку економіки. В Україні однією з найбільш важливих культур сільського господарства й найважливішою ринку олійних культур є соняшник. За основними тенденціями, очікується зростання попиту на соняшникову, ріпакову та соєву олії. Проте, виробництво сої наразі зростає більш активно, ніж інших олійних культур. Взагалі, за деякими прогнозами, очікується скорочення вирощування соняшнику. Вагомість ріпакової олії та соєвої обґрунтовується можливостями їхнього використання у якості біопалива [1].

З урахуванням тих викликів, які наразі постають перед Україною та світовою спільнотою, важливим є збереження тих темпів вирощування, збору та обробки продукції та їхнє зростання. Варто відмітити, що певну продукцію, яка входить до цього ринку, можна використовувати у якості біопалива, що цілком вкладається в парадигму сталого розвитку. Для розвитку ринку олійних культур значного значення відіграють інновації, які в сільському господарстві можуть бути використані для досягнення різних цілей, які ми унаочнимо на рис. 1.



Рис. 1. Причини впровадження інновацій на сільськогосподарських підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Як видно з рисунку, причин достатньо багато, серед основних можна виділити як застосування більш ефективних способів виробництва, розширення масштабів діяльності та ін. В цілому, варто сказати, що причин може бути ще більше як-то пошук нових способів використання культур олійних у сталому виробництві, дослідження щодо можливостей використання нових технологій в процесі посіву, догляду та вирощуванні. Не можна забувати про можливості використання інновацій в переробці, а також з метою дослідження цифровізації та її потенційний позитивний вплив на олійну галузь. Все це лягає в основу розвитку основних напрямів, де можуть бути розвинені інновації на ринку олійних культур.

Бритвенко А.С. зазначає, що виробники наразі інвестують в проведення досліджень та розробок саме нових технологій з метою насичення ринку «здоровими» харчовими рослинними оліями. А також для дослідження можливостей використання олій в якості сировини для різних промисловостей, наприклад, виробництво біопалива, лікарських препаратів тощо [3]. Також, інновації активно з'являються та розвиваються в виробництві нових видів

рослинних олій, як противага соняшниковій олії [4]. Тобто, це ще один інноваційний напрям на ринку олійних культур.

Таким чином, розвиток інновацій на ринку олійних культур обґрунтовується багатьма факторами, серед яких ми можемо виділити збереження високих темпів виробництва продукції, її обробки та насичення ринку, а також дослідження застосування в різних напрямків олійних культур (прикладом може слугувати соя та ріпак, які можуть бути використані в якості біопалива). Розвиток інновацій на даному ринку є важливим для підтримання конкурентоспроможності українського ринку на світовій арені й в ЄС зокрема. Це дозволить утримати свої позиції та наростити нові.

Література

1. Ринок олійних у 2025 році: на що варто звернути увагу агровиробникам. AgroPortal. URL : <https://agroportal.ua/blogs/rinok-oliynih-u-2025-roci-na-shcho-var-to-zvernuti-uvagu-agrovirobnikam>
2. Шинкарук Л.В., Кондратьєв Ю.В. Сучасний стан розвитку ринку олійних культур в Україні: основні тенденції та фактори впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12. Том 2 (282/2). С. 83-90. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-83-90
3. Бритвенко А.С. Впровадження інновацій у виробництво оліє-жирової продукції. *Економічний вісник університету*. 2019. №42. С. 49-58. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-42-49-58>
4. Розвиток олійної галузі України. Соняшникова олія. Верхівцевський олійноекстракційний завод. URL : <https://voez.com.ua/sonyashnikova-oliya/>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ

Сучасний розвиток українських переробних підприємств відбувається у винятково складних умовах, які поєднують у собі і потребу швидкої адаптації до воєнних викликів, і усвідомлення неминучості переходу до нової парадигми економічного зростання. У центрі цієї парадигми закономірно опиняється капіталоутворення, як процес, без якого результативні технологічні чи управлінські перетворення не можуть бути перманентними та стійкими. Водночас очевидним стає й те, що традиційні моделі формування капіталу вже не відповідають вимогам сьогодення, коли переробні підприємства потребують інноваційних підходів, здатних забезпечити системний розвиток як окремих виробництв, так і екосистем, у які вони інтегровані.

За сучасних умов роль переробної промисловості у забезпеченні ефективності економічного розвитку України набуває особливого значення. Саме в переробному секторі зосереджені ті процеси, які визначають перехід від ресурсної моделі господарювання до моделі створення доданої вартості. Світовий досвід свідчить, що становлення інноваційної економіки не відбувається без опори на розвинуту систему переробних виробництв, адже вони формують індустріальне середовище, яке здатне ініціювати та підтримувати технологічні зміни [1].

У цьому контексті інноваційні моделі капіталоутворення розглядаються як необхідна умова модернізаційних процесів. Їх впровадження створює передумови для структурних зрушень, розширення виробничих можливостей і формування стійких ланцюгів доданої вартості. Переробні підприємства стають не лише споживачами інновацій, а й тим простором, у якому виникає попит на

нові технологічні рішення, що сприяє загальному зростанню інноваційної активності в економіці.

В економіці України інноваційні підходи до капіталоутворення у сфері реального виробництва не є новим явищем. У різних секторах переробної промисловості вже сформувалися дієві інтеграційні та кластерні моделі, що демонструють позитивний вплив на виробничу динаміку та інвестиційну активність. Їх розвиток відбувався поступово від окремих партнерських ініціатив до більш комплексних форм співпраці, які охоплюють виробників сировини, переробні підприємства, логістичні структури та дослідницькі інституції. Такі моделі, хоча й мають різний ступінь інституційної зрілості, вже довели свою здатність підвищувати ефективність використання капіталу, посилювати інноваційну спрямованість виробництва та створювати стійкі механізми трансферу знань і технологій. Саме тому питання їх подальшого розвитку сьогодні постає не як формування «з нуля», а як розширення та поглиблення існуючих практик, надання їм більшої системності та стратегічної узгодженості. У цьому контексті важливим завданням стає не стільки запровадження нових форматів взаємодії, скільки підвищення управлінської якості вже наявних моделей капіталоутворення, щоб вони могли функціонувати як повноцінні елементи сучасних економічних систем і забезпечувати довгострокову стійкість переробної промисловості [2].

Окремої уваги заслуговує цифровізація яку варто розглядати як інструмент ефективного капіталоутворення. Мова йде про технології управління виробництвом, аналітику великих даних, автоматизовані системи контролю якості, інтелектуальні рішення з енергоменеджменту, тобто цифрові інновації, що створюють нові форми капіталу (інформаційного, інтелектуального, технологічного). Його цінність сьогодні зростає у всіх провідних економіках світу, і вітчизняним переробним підприємствам потрібно бути включеними у цей процес, навіть попри складні зовнішні обставини.

Поступове формування й поєднання інноваційних моделей капіталоутворення дозволяє окреслити нові стратегічні горизонти розвитку

переробної промисловості України. Мова йде не лише про модернізацію техніко-технологічної бази, а і про створення передумов для становлення цілісної індустріальної екосистеми, здатної забезпечувати відтворення капіталу на якісно іншому рівні. Інноваційно орієнтоване капіталоутворення інтегрує виробничі, фінансові, логістичні та знаннєві ресурси, формуючи таким чином умови для стійкої участі українських переробних підприємств у регіональних і глобальних ланцюгах доданої вартості. У цьому процесі важливою стає здатність підприємств до інституційної еволюції, суть якої полягає у переході від локальних, ізольованих форм діяльності до структур, що функціонують у логіці мережевої взаємодії та стратегічної координації. Вітчизняні переробні підприємства вже демонструють окремі прояви такої трансформації, проте для довгострокового розвитку цього недостатньо. Потрібне глибше переосмислення принципів капіталоутворення, що передбачає узгодження інтересів різних учасників економічної системи, використання потенціалу індустріальних кластерів і формування стійких механізмів фінансування, які здатні забезпечити внутрішньо зумовлене зростання. Узгодження цих елементів у єдину систему дозволить перейти від фрагментарних успіхів до цілісної моделі розвитку, у якій переробна промисловість виступатиме не пасивним реципієнтом інновацій, а активним генератором економічного зростання та структурних зрушень, що відповідають стратегічним потребам країни.

Література

1. Сучасні тенденції в українській промисловості. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Ситник Н.С., Шушкова Н.А. Реіндустріалізація економіки на основі технологічної модернізації: сутнісна характеристика поняття. *Інноваційна економіка*. 2019. №5-6. С. 27-34.

*Макаренко В. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій
та правових наук НТУ, м. Київ
Шпирко О. М., к. е. н., доц.,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Навчально-науковий інститут управління, технологій
та правових наук НТУ, м. Київ*

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансові ресурси відіграють основну роль у функціонуванні економіки кожної країни, оскільки вони необхідні для забезпечення роботи ключових економічних суб'єктів, а також забезпечують їх інвестиційну привабливість та економічну стійкість у довгостроковій перспективі. У багатьох країнах, включаючи Україну, проблема забезпечення фінансовими ресурсами підприємств є актуальною, оскільки це впливає на ефективність їх фінансово-господарської діяльності.

В сучасних економіко-політичних умовах вітчизняні підприємства стикаються з нестабільністю, що вимагає термінового формування та прийняття ефективних управлінських рішень щодо вирішення фінансових проблем та відновлення платоспроможності. Питання формування фінансових ресурсів для підприємств є особливо актуальним у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану та повномасштабним вторгненням на її територію.

Як показують проведені дослідження, не має єдиної думки в науковій літературі щодо трактування поняття «фінансові ресурси». Проте різні наукові підходи привели до таких узагальнень: під фінансовими ресурсами підприємств розуміють кошти, які або належать їм, або перебувають у їхньому розпорядженні. Ці кошти призначені для полегшення процесу простого чи розширеного відтворення або для задоволення соціальних потреб колективу. Фінансові ресурси перетворюються в господарський оборот через відповідні джерела.

Їх можна розглядати з двох сторін: по-перше, як набір інструментів, що використовуються для залучення фінансових ресурсів, не обхід них для обслуговування виробничих та інших витрат організації; і по-друге, як сукупність методів, що використовуються для забезпечення фінансової підтримки діяльності організації. Ці методи потенційно доступні і реально використовуються в процесі створення, формування та розвитку організації. Вони забезпечують певний обсяг фінансових ресурсів [1, с. 109].

Термін «ресурс» зазвичай стосується того, що після певних змін або застосування може допомогти досягти бажаного результату. Зокрема, «фінансові ресурси» – це кошти, які можна використовувати для виконання конкретних завдань згідно з планом, що призведе до бажаного економічного результату. Концепція фінансових ресурсів є складною, і вчені, які досліджували цю тему, дотримуються різних поглядів на її економічну природу. Проаналізувавши праці М. М. Бердара [2, с. 35], Ю. О. Вінца [3, с. 57], Д. Опачинського [4, с. 23] стає зрозумілим, що найпоширенішою думкою є розуміння фінансових ресурсів підприємства як грошових коштів (фондів, доходів, накопичень), що мають цільове спрямування. На думку А. М. Поддєрьогіна, першочерговими джерелами фінансових ресурсів підприємств є власні та залучені кошти. Власний капітал складається з статутного капіталу, амортизаційних відрахувань, валового доходу та прибутку. Крім того, підприємства можуть отримувати субсидії, позики, акціонерний капітал, інші внески та кошти з фінансового ринку, як залучені [5, с. 265].

Таким чином можна зробити висновок, що фінансові ресурси підприємств – це ресурси, необхідні для функціонування, зростання та розширення бізнесу і тому підприємства в своїй діяльності значною мірою залежать від фінансових ресурсів, які надходять з різних джерел (власний капітал, позикові кошти та інвестиції).

Структура фінансових ресурсів залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, галузевої приналежності та фінансової стратегії. Зазвичай виділяють такі основні компоненти фінансових ресурсів: власні кошти

– прибуток, амортизаційні відрахування, резервні фонди; залучені кошти – кредити, банківські позики, лізинг, облігації; позикові кошти – кошти, залучені від партнерів, акціонерів, інвесторів [6, с. 31].

Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію їх використання та забезпечення фінансової стійкості підприємства. До таких заходів можна віднести [7, с. 89]:

- Оптимізацію структури капіталу. Досягнення оптимального співвідношення власних і позикових коштів сприяє підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків.

- Раціональне використання внутрішніх ресурсів. Підприємству варто спрямовувати прибуток на розвиток та інновації, що дозволить знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

- Диверсифікацію джерел фінансування. Розширення джерел фінансових ресурсів, зокрема залучення інвестицій та використання різних фінансових інструментів, дозволить забезпечити безперервність фінансових потоків.

- Систематичний аналіз та контроль. Регулярний аналіз фінансового стану підприємства допомагає виявляти проблеми в управлінні фінансовими ресурсами та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Науковець Лиса О.В. [8] в своїх дослідженнях визначила, що для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства доцільно вжити заходи за такими 5 напрямками: оптимізація структури активів та пасивів; досягнення прийнятного рівня ліквідності та платоспроможності; відновлення фінансової автономії та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства; підвищення ефективності використання майна підприємства; оптимізація розрахунків підприємства з кредиторами та дебіторами за термінами й обсягами.

Зокрема, можна визначити такі основні заходи [8]:

- оптимізація структури активів, зокрема оборотних, з метою досягнення ліквідного балансу, усунення загрози неплатоспроможності підприємства та підвищення ефективності від їх використання;

– оптимізація структури пасивів, зокрема збільшення частки довгострокових джерел фінансування з метою зменшення фінансових ризиків, що пов'язані з неможливістю залучення достатнього обсягу залучених на короткостроковій основі фінансових ресурсів для нормального функціонування підприємства, а також скорочення обсягу поточних зобов'язань для зменшення поточних фінансових витрат;

– збільшення обсягу власного капіталу для відновлення фінансової автономії підприємства, збільшення фактичної ефективності від його використання та підвищення фінансової стійкості підприємства, зокрема за рахунок формування власного оборотного капіталу;

– визначення потреби у фінансових ресурсах, виходячи з принципу збалансування активів та пасивів підприємства за строками, тобто створення такої їх структури, яка б за умови мінімізації вартості залучення цих ресурсів забезпечувала б відповідність між групами активів та пасивів за строками;

– скорочення обсягів поточної дебіторської заборгованості та підвищення касової дисципліни у розрахунках з власними дебіторами з метою оптимізації структури оборотних та всіх активів і збільшенню обсягів надходжень підприємства від основного виду діяльності;

– подальша оптимізація розрахунків з кредиторами та дебіторами з метою збалансування строків цих розрахунків;

– розробка більш виваженої стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства, що враховувала б фактори макроекономічної нестабільності в країні та змінність кон'юнктури ринку збуту продукції підприємства. Важливим фактором при вдосконаленні управління фінансовими ресурсами підприємства є поєднання стратегії з конкретним планом дій на певний період, запровадження сучасних методів формування і використання фінансових ресурсів. Це дасть змогу підприємству досягти позитивних результатів у довгостроковому періоді й отримати стійке фінансове забезпечення.

Отже, в сучасних умовах макроекономічної турбулентності, що ускладнена військовою агресією росії в Україні, вітчизняні підприємства стикаються з

необхідністю адаптувати свої фінансові ресурси до цих реалій. Це включає в себе перегляд підходів до управління фінансовими ресурсами через нестабільність у доступі до фінансування, а також коливання вартості ресурсів через інфляцію. Таким чином, система управління фінансами підприємства, яка визначає процеси управління, методи залучення та розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками, повинна бути гнучкою та враховувати специфіку діяльності українських підприємств в сучасних умовах.

Література

1. Казакова В. І. Концептуальні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка АПК. 2004. № 1. С. 109–113 (дата звернення 26.10.2025).
2. Бердар М. М. Впровадження прогресивних методів управління фінансовими ресурсами підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5 (84). С. 31–36 (дата звернення 26.10.2025).
3. Вінц Ю. О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. Держава та регіони. 2007. № 10. С. 55–59 (дата звернення 06.10.2025).
4. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с. (дата звернення 26.10.2025).
5. Опачинський Д. Методи визначення приросту фінансових ресурсів підприємства, напрямів та ефективності їх використання. Економіст. 2011. № 8. С. 23-27 (дата звернення 26.10.2025).
6. Тітенко З. М., Сукач І. П., Конончук Н. Л. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 13. С. 11-15 (дата звернення 26.10.2025).
7. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення 26.10.2025).
8. Мавлева, Д., & Лиса, О. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52> (дата звернення 26.10.2025).

*Нікіфорчук А. І.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Лапіна І. С., к. е. н., доц.,
доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція України створює нові вимоги до ведення бізнесу, зокрема у частині фінансової прозорості, підзвітності та відповідності європейським нормам управління. З набуттям чинності Угоди про асоціацію України з ЄС бізнес-середовище країни поступово адаптується до стандартів, які передбачають високий рівень відкритості фінансової інформації, чіткі процедури контролю та належну систему корпоративного управління.

Для підприємств це означає не лише необхідність відповідати формальним вимогам, але й трансформувати внутрішні управлінські процеси таким чином, щоб забезпечити прозорість фінансових операцій, зменшити ризики неефективності та сприяти доступу до європейських ринків капіталу [1].

У цьому контексті особливого значення набуває фінансовий контролінг – система, що об'єднує процеси планування, управління, моніторингу та аналізу фінансових результатів. На відміну від традиційного контролю, який часто має реактивний характер і зосереджений на виявленні помилок, контролінг виконує проактивну функцію: він передбачає прогнозування, попередження ризиків і забезпечення керівництва інформацією для прийняття рішень.

З євроінтеграційної точки зору впровадження контролінгу є критично важливим, оскільки воно дозволяє підприємствам адаптуватися до вимог ЄС у сфері фінансової звітності та корпоративного управління. Це включає наближення до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, гармонізацію внутрішньої управлінської звітності зі стандартами, що застосовуються в європейських компаніях, а також дотримання антикорупційних норм [1]. За індексом сприйняття корупції Corruption Perceptions Index 2024, Україна набрала

35/100 і посіла 105-те місце з 180 країн, що вказує на серйозні виклики у сфері доброчесності та прозорості як на державному, так і на корпоративному рівні [2]. Низькі або помірні показники CPI підтверджують, що без розвитку внутрішніх механізмів контролю та прозорості бізнес не зможе повністю відповідати євростандартам. Крім того, важливим завданням є створення умов для зменшення тінізації бізнес-процесів, що сьогодні залишається суттєвою проблемою української економіки.

Водночас сучасний стан впровадження контролінгу на українських підприємствах демонструє нерівномірність. У великих компаніях, особливо тих, що мають міжнародних партнерів або працюють на експорт, система контролінгу частіше є структурованою та автоматизованою. Натомість у середніх і малих підприємствах елементи контролінгу впроваджуються частково або відсутні зовсім, що створює ризики непрозорості звітності, неефективного використання ресурсів і фінансових порушень. У секторі державних підприємств ситуація додатково ускладнюється спадщиною непрозорого управління та повільним впровадженням інноваційних управлінських практик [3].

Серед ключових проблем слід відзначити недостатню автоматизацію контролінгових процесів, що ускладнює своєчасне отримання даних і збільшує ризики помилок. Також відчувається нестача кваліфікованих фахівців у сфері контролінгу, ВІ-аналітики та внутрішнього аудиту. Підприємства часто обмежуються фінансовою звітністю для зовнішніх користувачів і недостатньо розвивають управлінську аналітику, що є критичною для прийняття ефективних рішень. Крім того, низький рівень культури корпоративної прозорості та відсутність ефективної системи оцінки ризиків знижують спроможність підприємства відповідати європейським вимогам [3].

Для подолання цих викликів доцільно впроваджувати комплексні системи контролінгу, які охоплюють стратегічне, оперативне та фінансове планування, а також передбачають інтеграцію сучасних цифрових рішень – таких як ВІ-платформи, автоматизовані системи бюджетування та моніторингу. Гармонізація управлінської звітності з європейськими практиками сприятиме

кращому розумінню інвесторами фінансового стану підприємства і полегшить його інтеграцію у світові ланцюги постачання. Підприємствам також варто підсилювати внутрішній контроль шляхом створення незалежних служб внутрішнього аудиту, впровадження політик управління ризиками, навчання менеджерів та контролерів. А також, застосування політик управління конфліктом інтересів та процедур викривачів – практика, яка останнім часом посилюється в Україні. Один із нещодавніх прикладів – заохочення викривачів у справах корупції й грошові виплати як елемент антикорупційної політики, що має на меті підвищити виявлення масштабних зловживань [4]. Важливою є участь бізнесу у програмах прозорості, відкритих даних та антикорупційних ініціативах, що підтримуються ЄС.

Таким чином, фінансовий контролінг стає не лише технічним інструментом управління, а й стратегічною передумовою інтеграції України до європейського економічного простору. Перехід до європейських стандартів прозорості це довгостроковий процес, що потребує послідовних дій як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави. Але саме розвиток контролінгу формує фундамент для стійкого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та успішної інтеграції українського бізнесу у європейський ринок.

Література

1. Н. Штефан, Н.Харитонova. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. Економіка та суспільство. 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-99
2. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 15.11.2025)
3. Орлова О. М, Бездітко О. Є. Особливості ризик-контролінгу фінансової діяльності підприємств в умовах кризи. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2025. № 27(105). С. 84-88.
4. Україна посилює боротьбу з корупцією у воєнний час, виплачуючи компенсації викривачам URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-steps-up-wartime-anti-graft-push-with-payouts-whistleblowers-2024-10-31/> (дата звернення: 15.11.2025)

*Нікішина О. В., д. е. н., с. н. с.,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України», м. Одеса
Носова Н. І., провідний інженер,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України», м. Одеса*

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

У мирний час траєкторія розвитку українського ринку сільськогосподарського машинобудування (далі – РСМ) визначалася впливом низки чинників, зокрема, динамікою пов'язаних ринків рослинництва й тваринництва, що формують попит на сільгосптехніку, структурними трансформаціями національної економіки та її секторів, пандемією, глобальними й державними тенденціями машинобудування в цілому.

В умовах війни динаміка РСМ змінилася внаслідок впливу багатьох чинників, різних викликів і загроз, передусім, безпекових. У 2022 р. кількість підприємств скоротилася на 16 % і склала 526 од.; після незначного зростання (+8 %) у 2024 р. вона зменшилася на 4,4 % і досягла 542 од. У 2022-2023 рр. кількість працівників в РСМ скоротилася майже вдвічі і досягла 7,3 тис. осіб. У вартісному вимірі обсяг виробництва знизився в 2023 р. на 27 %, у 2024 р. він зріс на 16,6 %, що було зумовлено інфляцією. У 2024 р. індекс промислової продукції за КВЕД 28.30 «Виробництво машин і устаткування для сільського й лісового господарства» склав 137,3 % [1], що демонструє активізацію виробничої діяльності в РСМ та його адаптацію до викликів і загроз.

Український РСМ є імпортозалежним, частка імпортової техніки перевищує 80 %. У 2024 р. порівняно з 2021 р. загальний обсяг імпорту агротехніки в Україну скоротився на 18,1 %, найбільше – за товарною групою збиральної техніки. Водночас порівняно з 2023 р. імпорт сільгосптехніки зріс на 9,3 %, найбільше за рахунок навісної (+51,8 %), іригаційної (+49,7 %) та збиральної

техніки (+21,3 %). У товарній структурі імпорту переважають трактори (59 %), збиральна й навісна техніка (по 22 % кожна група). Імпорт тракторів зменшився на 5,6 %. Провідними постачальниками сільгосптехніки в Україну є країни ЄС, зокрема, Туреччина, Франція, Польща (рис. 1).

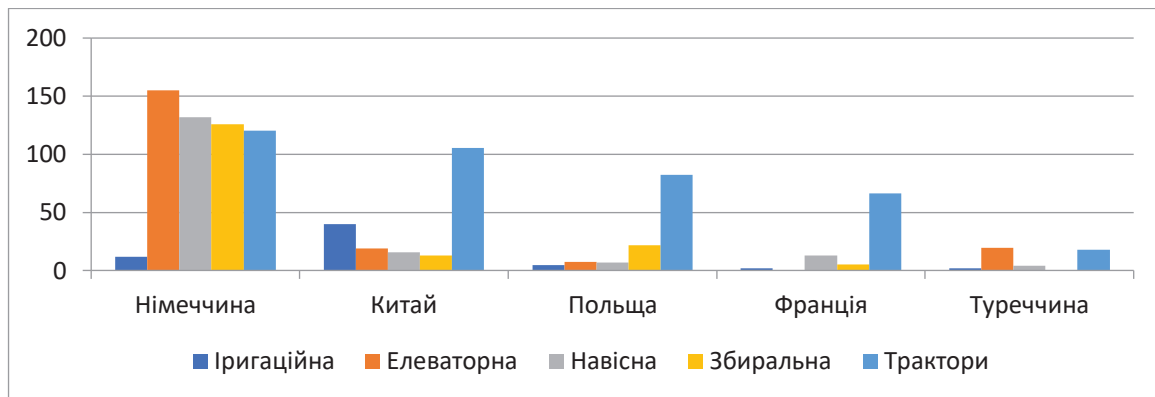


Рис. 1. Провідні країни-імпортери сільгосптехніки в Україну
у 2024 р. млн. дол.

Джерело: укладено за даними Державної митної служби України [2].

У воєнний період зросли обсяги постачань вітчизняної сільгосптехніки на європейський ринок. Так, у 2022 р. обсяг експорту до ЄС склав 53,2 млн. дол., що перевищує показник 2015 р. (рис. 2). Після зростання на 28 % у 2023 р. експортні товаропотоки до ЄС скоротилися на 17 % і досягли 44,2 млн. дол. Водночас частка України у сукупному імпорті аграрної техніки на ринок ЄС залишається мізерною – 0,4 % (2023 р.) [2].

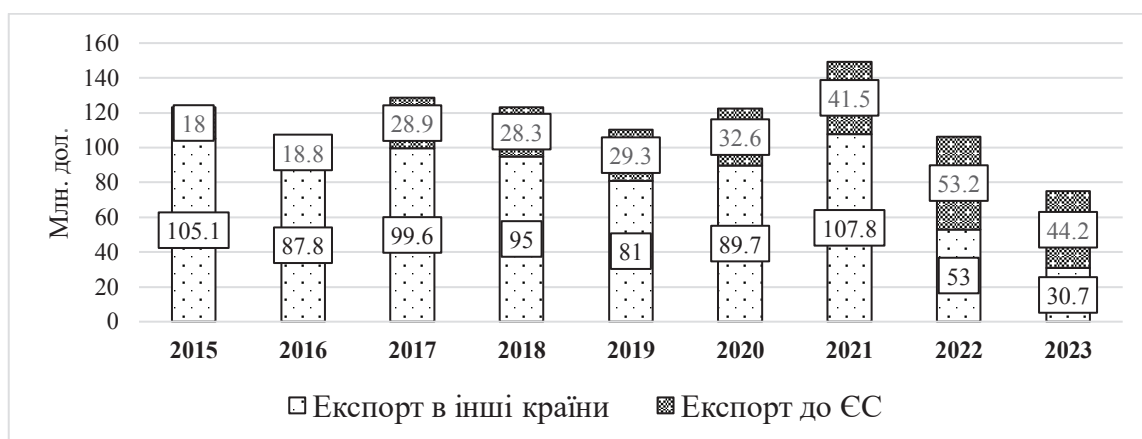


Рис. 2. Динаміка експортних постачань української сільгосптехніки

Джерело: розраховано за даними Державної митної служби України [2].

Головним чинником підвищення присутності вітчизняних суб'єктів РСМ на європейському ринку є відповідність продукції вимогам і стандартам ЄС.

Необхідно дотримуватися законодавчих і нормативно-правових актів ЄС у сфері сільськогосподарських і лісогосподарських транспортних засобів. Ці вимоги охоплюють усі етапи життєвого циклу машини – від проєктування й виробництва до транспортування й експлуатації. Також необхідно дотримуватись норм викидів та вимог екологічної безпеки.

На основі Регламенту ЄС № 167/2013 Європарламенту та Ради Європи, на засіданні Кабінету міністрів України 12.01.2024 р. було прийнято Технічний регламент затвердження типу сільськогосподарських і лісогосподарських транспортних засобів, який стосується допуску на ринок та введення в експлуатацію тракторів, який було прийнято у рамках імплементації нормативно-правових документів Євросоюзу, відповідно до «... актів ЄС у сфері технічного регулювання в АПК, зокрема в частині запровадження в Україні європейських процедур із введення в обіг та експлуатацію сільськогосподарських тракторів» [3]. Рекомендовано проводити оцінку ризиків відповідно до гармонізованого стандарту EN ISO 12100:2010, який встановлює уніфікований підхід до виявлення, аналізу і зменшення ризиків на всіх етапах життєвого циклу машини – від проєктування до утилізації [3].

Таким чином, ринок ЄС відкриває для українських виробників сільгосптехніки великі можливості для масштабування виробництва, підвищення ефективності та якості товарів, за умов дотримання європейських стандартів. Перспективними напрямками співпраці є технологічні трансфери, інноваційні партнерства, освітні програми, маркетингові та виставкові заходи, інвестиційна підтримка суб'єктів РСМ.

Література

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Державної митної служби України
URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
3. Нестеров О. Прийнято новий технічний регламент затвердження типу щодо тракторів. Український клуб аграрного бізнесу.
URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/priynyato_noviy_tekhnichniy_reglament_zatverdzhennya_tipu_schodo_traktoriv

*Огренич Ю. О., д. е. н., проф.,
професор кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя
Момот А. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя*

ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Посилення цифрової трансформації економіки, нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища формують нові виклики перед підприємствами та обумовлюють пошук нових шляхів до підвищення прибутковості. Також перед підприємствами постали нові виклики щодо впровадження цифрових платформ для управління фінансами, здійснення електронних розрахунків, швидкого прийняття рішень, своєчасного повернення заборгованості, здійснення розрахунків з постачальниками. Означене дозволяє відзначити, що важливим завданням для підприємств залишається забезпечення ліквідності та платоспроможності і відповідно існує потреба у здійсненні цифровізації бізнес-процесів, автоматизації облікових систем, використанні фінансових технологій з метою ефективного управління фінансовими потоками.

Використання та впровадження цифрових інструментів на підприємствах дасть змогу контролювати, здійснювати моніторинг, прогноз динаміки грошових потоків, що дозволить їх ефективно розподіляти та сприятиме покращенню платоспроможності. Налагодження показників платоспроможності дозволить покращити фінансову стійкість, забезпечити зростання фінансових показників підприємства. Такі інструменти, як штучний інтелект, технології Big Data, аналітичні платформи вже впроваджуються підприємствами країн ЄС, оскільки вони дозволяють визначати фінансові ризики, проводити оцінку ліквідності та платоспроможності, здійснювати прогностичні розрахунки, що підвищує стійкість підприємств в умовах сьогодення.

На прикладі ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» було проаналізовано динаміку показників ліквідності та платоспроможності протягом 2022-2024 рр. (рис. 1). Отримані значення показників дозволяють відзначити, що для підприємства характерним є коливання рівня ліквідності та платоспроможності, адже протягом 2024 р. частина показників скоротилася, але відповідала нормативним значенням. Зокрема, у 2024 р. підприємство має достатній обсяг оборотних засобів для покриття запасів, але одночасно зменшилася швидкість мобілізації ресурсів для розрахунків, обмежені можливості щодо швидкого погашення боргових зобов'язань, відбувається скорочення частки високоліквідних активів, недостатньо грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. На підприємстві доцільним є підвищення контролю за оборотністю активів, обсягу грошових коштів, оптимізація дебіторської заборгованості, впровадження цифрових інструментів.

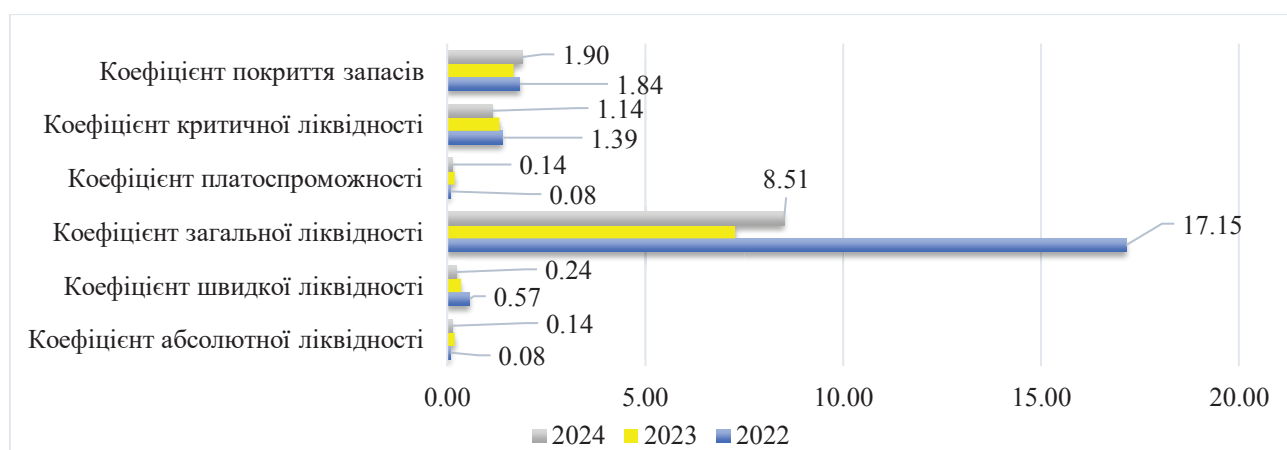


Рис. 1. Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [1]

Серед причин, які обумовлюють зниження ліквідності та платоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації, слід виділити: відсутність на підприємстві цифрової системи або програмного продукту щодо автоматизації фінансового обліку, здійснення контролю, моніторингу ліквідності; неефективне управління грошовими потоками через

відсутність цифрових продуктів; відсутність алгоритму дій щодо впровадження цифрових технологій в управління фінансовими потоками; надмірне витрачання коштів на цифровізацію бізнес-процесів призводить до нестачі фінансових ресурсів; не здійснення прогностичних розрахунків щодо динаміки грошових потоків; виникнення цифрових ризиків та кіберзагроз; нераціональність фінансового планування та управління в аспекті використання фінансових ресурсів, повернення заборгованості; низький рівень кваліфікації працівників; відсутність автоматизованих систем контролю за термінами погашення кредиторської та дебіторської заборгованості; затримка розрахунків за постачання товарів і послуг.

Враховуючи результати дослідження сформовано шляхи підвищення ліквідності та платоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації: використання цифрових платформ для здійснення контролю за обсягом дебіторської заборгованості та своєчасністю її повернення; застосування цифрових систем для здійснення планування та контролю за сплатою кредитів; визначення та забезпечення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу шляхом використання цифрових інструментів; використання ERP, CRM-систем, BI-рішень для здійснення аналізу показників платоспроможності, прогностичних розрахунків, що дозволить контролювати динаміку показників; застосування цифрових технологій для планування витрат, що дозволить їх оптимізувати, а також для здійснення управління грошовими потоками; використання програм на базі ШІ для здійснення прогностичних розрахунків ліквідності та платоспроможності, виявлення ризику неплатоспроможності; застосування Big Data для отримання фінансових даних та розробки ефективних рішень; формування онлайн-каналів збуту продукції, що сприятиме зростанню обсягів її продажу, рівня прибутковості; підвищення цифрової грамотності працівників задіяних в управлінні грошовими потоками; постійний контроль, моніторинг та аналіз напрямів витрачання фінансових ресурсів [2, с. 7-12; 3, с. 13-17].

Таким чином, налагодження та підвищення платоспроможності підприємства є передумовою забезпечення фінансової стабільності, зростання конкурентоспроможності. Саме впровадження цифрових інструментів на підприємствах дозволить здійснити планування, контроль, моніторинг грошових потоків, оцінити поточний стан та прогнозувати очікувані показники, виявити ризик неплатоспроможності, а також сприятиме оперативному прийняттю рішень, раціональному використанню фінансових ресурсів. Відповідно інтеграція цифрових рішень у фінансове управління сприятиме покращенню платоспроможності підприємств.

Література

1. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». URL: <https://zak.ua/shareholders/>.
2. 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>.
3. Огренич Ю. О., Кравченко Д. С. Значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Т. 28. Вип. 4 (98). С. 12–20. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2023_28_4/4.pdf.

*Пак А. В., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Пополітов Д. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ПОСИЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ

Євроінтеграційні процеси в Україні стали потужним стимулом до модернізації системи контролю якості та безпечності товарів. У контексті наближення національного законодавства до норм Європейського Союзу особливої ваги набули питання гармонізації технічних регламентів, впровадження міжнародних стандартів, систем сертифікації та вдосконалення механізмів ідентифікації продукції. Зростання вимог до якості та простежуваності товарів обумовлює потребу в побудові прозорої, цифровоорієнтованої системи, що відповідає європейським принципам споживчої безпеки та добросовісної конкуренції.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС значно активізувалося реформування технічного регулювання. Зокрема, поступово запроваджується європейська модель «нового підходу», заснована на стандартах EN та ISO, які встановлюють обов'язкові вимоги до безпечності, екологічності та автентичності продукції. Це сприяє підвищенню довіри до українських товарів на міжнародних ринках і зменшує ризики поширення фальсифікату [1].

Одним із ключових напрямів є розбудова системи оцінки відповідності, сертифікації та акредитації, яка відповідає вимогам ЄС. Запровадження незалежних органів оцінки відповідності підвищує об'єктивність контролю та створює умови для вільного обігу продукції в межах європейського економічного простору. Гармонізація стандартів передбачає перехід від формального до ризик-орієнтованого підходу, де головну роль відіграє

простежуваність походження товару, достовірність маркування та підтвердження автентичності.

Важливим інструментом у контексті євроінтеграції стає цифровізація процедур контролю. В Україні поступово впроваджуються інформаційні системи, що дозволяють відстежувати ланцюг постачання, перевіряти сертифікати походження, маркування та документи у режимі реального часу. Такі технології, як QR-коди, електронні декларації та блокчейн-рішення, дають змогу запобігати фальсифікації, контрафакту й тіньовому обігу товарів. Вони також підвищують прозорість ринку та довіру споживачів до українських виробників.

Євроінтеграція стимулює розвиток інституційної спроможності контролюючих органів – митних, санітарних, фітосанітарних, метрологічних і органів зі стандартизації. Застосування європейських процедур контролю якості сприяє узгодженню перевірок, скороченню дублювання функцій і підвищенню ефективності державного нагляду. Зокрема, важливу роль відіграє впровадження системи RAPEX (швидкого оповіщення про небезпечну продукцію у ЄС для захисту прав споживачів), до якої Україна поступово адаптується, що дозволяє швидко реагувати на випадки виявлення небезпечних чи фальсифікованих товарів [1].

У контексті євроінтеграції особливої уваги набуває розвиток культури якості на рівні підприємств. Українські виробники дедалі активніше впроваджують системи менеджменту якості ISO 9001, системи безпечності харчових продуктів HACCP, а також стандарти екологічного управління ISO 14001. Це не лише підвищує конкурентоспроможність продукції, а й формує довгострокову репутацію підприємств як надійних партнерів на європейському ринку.

Разом із тим, процес гармонізації супроводжується низкою викликів. До них належать висока вартість сертифікаційних процедур, недостатня технічна база для лабораторних випробувань, обмежена обізнаність малого та середнього бізнесу щодо нових вимог, а також потреба у вдосконаленні державного

контролю за дотриманням технічних регламентів. Вирішення цих проблем вимагає системної підтримки держави, міжнародної кооперації та активного залучення освітніх і наукових установ.

Отже, євроінтеграція виступає потужним чинником посилення контролю якості товарів в Україні. Вона не лише наближає національну систему технічного регулювання до європейських стандартів, а й формує сучасну культуру відповідального виробництва, що базується на принципах прозорості, безпечності та інноваційності. Подальше поглиблення інтеграції сприятиме утвердженню України як рівноправного учасника європейського ринку, зміцненню її економічного потенціалу та підвищенню довіри споживачів до вітчизняної продукції.

Література

1. Євроінтеграція та технічне регулювання: Як Україна впроваджує вимоги ЄС до екодизайну та енергомаркування. Офіційний сайт Держенергоефективності – головного енергоменеджера країни. | Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/news/jevrointegraciia-ta-texnicne-reguliuvannia-iak-ukrayina-vprovadzuje-vimogi-jes-do-ekodizainu-ta-energomarkuvannia> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Технічні бар'єри у міжнародній торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. Т. 2, № 85. С. 15–30. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/523/471> (дата звернення: 03.11.2025).
3. Добровольська В. В. Правові засади стандартизації та сертифікації в Україні / В. В. Добровольська // Актуальні проблеми держави і права. – 2018. – Вип. 38. – С. 278–282.

*Петрова В. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Головчак М. І.,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна проти України стала ключовим чинником, що радикально змінив характер та інтенсивність зовнішньоекономічної інтеграції держави. До 2022 року зовнішня торгівля України демонструвала поступове зростання, розширення ринків збуту та поглиблення співпраці з Європейським Союзом, на який припадало понад 40 % експорту [1]. Однак бойові дії, руйнування інфраструктури та блокада морських портів суттєво обмежили можливості країни щодо експорту та імпорту товарів [2].

Після початку війни Україна була змушена терміново перебудовувати логістичні маршрути [3]. Закриття чорноморських портів і руйнування транспортної інфраструктури спричинили переорієнтацію торгівлі на сухопутні маршрути через країни ЄС та активізацію роботи дунайських портів. Така перебудова стала не лише вимушеним кроком, але й сприяла глибшій інтеграції України у транспортно-логістичний та економічний простір Європейського Союзу [1].

Значних змін зазнала й структура експорту. Якщо до війни важливе місце займали металургія та машинобудування [1], то після 2022 року їх частка суттєво скоротилася через руйнування підприємств, окупацію промислових регіонів та ускладнення логістики [3]. Натомість аграрний сектор став основою українського експорту. Зернові коридори через Дунай та тимчасові морські маршрути забезпечили можливість зберегти продовольчу присутність України на світових ринках, хоча загальні обсяги експорту все одно значно зменшилися [2].

Імпорт, навпаки, збільшився внаслідок зростання потреб у паливно-енергетичних ресурсах, техніці, медичних товарах та обладнанні для відновлення інфраструктури [3]. Це посилило залежність від зовнішніх поставок і спричинило рекордно від’ємне торговельне сальдо. За офіційними даними, у 2021 році експорт становив 68,1 млрд дол. США, а імпорт – 72,8 млрд дол. США. У 2022 році експорт зменшився до 44,1 млрд дол. США, а імпорт – до 55,3 млрд дол. США. У 2023 році тенденція ускладнилася: експорт упав до 36,18 млрд дол. США, тоді як імпорт зріс до 63,57 млрд дол. США. Таке співвідношення свідчить про суттєві дисбаланси та зростання імпортозалежності [4].

Паралельно Україна отримала безпрецедентну підтримку з боку ЄС. Було скасовано мита та квоти на українські товари, що забезпечило вільніший доступ на внутрішній ринок ЄС. Окрім того, прискорилося гармонізація технічних регламентів, митних процедур та стандартів, що стало важливим кроком до подальшої інтеграції України у європейський економічний простір. Таким чином, війна, попри негативні наслідки, стала каталізатором структурних змін та поглиблення співпраці з країнами Європейського Союзу [1].

Війна стала фактором, який одночасно створив безпрецедентні виклики та відкрив нові можливості для зовнішньоекономічної інтеграції України. Реконфігурація логістики, переорієнтація торговельних потоків, зміна структури експорту та активізація співпраці з ЄС визначили нову траєкторію розвитку зовнішньої торгівлі. У перспективі ці процеси можуть стати основою для зміцнення економічної стійкості, модернізації виробництва та посилення позицій України на світових ринках після завершення війни.

Таблиця 1

Динаміка зовнішньоторговельних показників України [5]

Показник	2021	2022	2023
Експорт товарів, млн дол. США	<u>68 073 млн</u>	<u>44 148,80</u>	<u>36,182,9</u>
Імпорт товарів, млн дол. США	<u>72 843</u>	<u>55 273,50</u>	<u>63,567,0</u>
Сальдо, млн дол. США	-4 770	<u>-11 124,7</u>	<u>-27 384,1</u>

Війна суттєво вплинула на зовнішньоекономічну діяльність України. Спостерігається значне скорочення експорту та коливання імпорту, що призвело до погіршення торговельного балансу. Такі зміни свідчать про ускладнення торговельних зв'язків, зменшення можливостей для інтеграції у світову економіку та посилення залежності країни від зовнішніх поставок.

Література

1. Гетманенко О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. Eco-Science. 2025
2. Import та експорт України: вплив війни. Rayon Business. URL: <https://business.rayon.in.ua>.
3. Zmini u zovnisnoekonomichnij dialnosti uv Ukraini v umovah vijni. ResearchGate.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Index Minfin – Статистика зовнішньої торгівлі України. URL: <https://index.minfin.com.ua>

*Погорелова Т. О., доц.,
доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

ПОЗИТИВНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАЛИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ

На розвиток малого бізнесу в Україні впливає комплексна система чинників (фінанси, менеджмент, інновації, податкова політика, економічна ситуація, конкуренція, державна підтримка, доступ до кредитів, інфраструктура), де позитивні зміни в одній сфері можуть стимулювати розвиток в інших, тоді як проблеми можуть суттєво його гальмувати.

Також і євроінтеграція впливає на розвиток вітчизняного підприємництва, створюючи як можливості, так і виклики. Вона стимулює модернізацію та підвищення якості продукції, надає доступ до європейських ринків для експорту та сприяє посиленню конкуренції, що змушує українські підприємства ставати більш інноваційними та ефективними.

Наближення до стандартів ЄС вимагає впровадження реформ, які покращують бізнес-середовище, стимулюють конкуренцію та створюють нові можливості для підприємців. Зближення на рівні законодавства, правил та звичаїв ЄС сприяє підвищенню стандартів, модернізації виробництва та доступу до більших ринків, що є ключовим для росту національної економіки.

Євроінтеграційні процеси позитивно впливають на малий бізнес в Україні, сприяючи розширенню ринків збуту, підвищенню стандартів якості та конкурентоспроможності, а також приваблюючи інвестиції та стимулюючи інновації. Це відбувається через поступову адаптацію законодавства, торгівлю без мит, покращення бізнес-середовища та доступ до новітніх технологій і знань.

Розглянемо основні позитивні аспекти впливу:

1 Залучення інвестицій: євроінтеграція створює більш стабільне та передбачуване правове поле, що підвищує привабливість України для іноземних інвестицій, які можуть сприяти розвитку бізнесу.

2 Розширення ринків збуту: асоціація з ЄС відкриває доступ до ринку Європейського Союзу, що дозволяє українським підприємствам продавати свою продукцію в інших країнах-членах. Тобто відкриває можливості для експорту українських товарів та послуг, збільшуючи потенціал для зростання.

3 Підвищення конкурентоспроможності: необхідність відповідати високим стандартам ЄС стимулює українські підприємства впроваджувати нові технології, покращувати якість продукції (послуг / робіт) та вдосконалювати управління, що робить їх більш конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Але деякі українські підприємства можуть не витримати тиску сильніших європейських конкурентів і не впоратися з конкуренцією, що може призвести до їх закриття. Також необхідність відповідати високим європейським стандартам якості може бути складним завданням для багатьох вітчизняних виробників.

4 Стимулювання інновацій: процеси інтеграції заохочують впровадження інноваційних технологій, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації економіки до сучасних викликів.

5 Модернізація: для виживання на новому, конкурентному ринку, бізнесу доводиться інвестувати в технічне оснащення, модернізацію виробничих процесів та інновації.

6 Стимулювання економічного зростання: підприємництво є рушійною силою економіки, а євроінтеграція може стати каталізатором для його розвитку, створюючи робочі місця та збільшуючи ВВП.

7 Покращення бізнес-середовища: у процесі євроінтеграції відбувається реформування законодавства у відповідність до європейських норм, що сприяє спрощенню регуляторних процедур та усуненню корупційних ризиків, створюючи більш сприятливі умови для ведення бізнесу.

*Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Лісниченко А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ ТА КОНТРОЛЬНИЙ ПІДХІД

Ефективне управління витратами є однією з головних умов стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Воно виступає центральним елементом системи господарського механізму, оскільки саме рівень і структура витрат безпосередньо впливають на прибутковість, конкурентоспроможність і фінансову стійкість організації. В умовах цифровізації економічних процесів і посилення ринкової конкуренції управління операційними витратами набуває особливого значення, адже саме завдяки системному аналізу та контролю витрат підприємство може оптимізувати ресурси й забезпечити сталий розвиток.

У сучасних умовах менеджмент витрат повинен бути комплексною системою аналітичного управління, що включає планування, облік, аналіз, контроль і прийняття управлінських рішень. Підприємство не може розраховувати на ефективність діяльності, спираючись лише на зростання цін на продукцію, адже в конкурентному середовищі це призведе до втрати ринку. Тому оптимізація операційних витрат є єдиним раціональним шляхом до підвищення прибутковості та зміцнення позицій бізнесу.

Система управління операційними витратами має бути побудована як безперервний, інтегрований процес, що охоплює всі рівні діяльності підприємства – від стратегічного планування до щоденного контролю використання ресурсів [1]. Основні її елементи включають:

– планування витрат – визначення обсягів необхідних ресурсів і очікуваних результатів діяльності;

– облік витрат – фіксація усіх господарських операцій у розрізі центрів витрат, підрозділів і процесів;

– аналіз витрат – виявлення причин відхилень фактичних показників від планових, пошук резервів зниження витрат;

– контроль витрат – моніторинг виконання кошторисів, виявлення нерациональних витрат і розробка коригувальних заходів;

– регулювання – ухвалення управлінських рішень щодо усунення відхилень і підвищення ефективності використання ресурсів.

Система управління операційними витратами повинна не лише фіксувати факт витрат, а й забезпечувати зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та їх фінансовими наслідками, що дозволяє оптимізувати витрати з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Аналітична складова системи управління витратами дає змогу оцінити економічну доцільність понесених витрат, визначити фактори їх формування та встановити внутрішні резерви зниження собівартості. Завдання аналітичного процесу полягає не лише у порівнянні фактичних і планових показників, а й у виявленні причин відхилень, оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також прогнозуванні тенденцій витрат у майбутньому.

В межах системи управління операційними витратами важливо виділити місця їх виникнення: це можуть бути виробничі цехи, функціональні відділи, центри відповідальності або бізнес-процеси. Для кожного з таких центрів доцільно визначати індивідуальні показники ефективності, що дозволяють оцінити раціональність використання ресурсів [2].

Аналітичні методи можуть включати: порівняльний аналіз фактичних витрат із нормативними та плановими показниками; факторний аналіз, що дозволяє оцінити вплив окремих елементів на загальний обсяг витрат; функціонально-вартісний аналіз, який допомагає визначити співвідношення між

корисністю операцій і їх вартістю; динамічний аналіз, що відстежує зміни витрат у часі та визначає тенденції їх розвитку.

Ефективне управління витратами неможливе без системного збору аналітичної інформації, її оброблення за допомогою сучасних цифрових інструментів та використання для прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Контроль є завершальним етапом управління витратами та водночас забезпечує основу для планування наступних періодів. Основна мета контролю – своєчасне виявлення відхилень, оцінка їх причин і розробка коригувальних дій. Контроль має здійснюватися систематично, на всіх рівнях управління, і охоплювати як фінансові, так і нефінансові показники. Типи контролю витрат:

1. Бухгалтерський контроль – передбачає перевірку достовірності даних обліку, відповідності витрат встановленим нормативам і правилам відображення операцій;

2. Адміністративний контроль – зосереджується на аналізі ефективності управлінських рішень, плануванні витрат за підрозділами та оцінці виконання бюджету;

3. Кошторисний контроль – охоплює розробку, виконання та аналіз кошторисів витрат, визначення причин відхилень і впливу факторів середовища.

Серед основних показників контролю можна виділити: витрати на одиницю продукції, що дає можливість порівнювати фактичні і планові витрати; витрати на одиницю трудових або фінансових ресурсів, що характеризують ефективність використання ресурсів; кошторисні показники, які дозволяють виявити відхилення за окремими статтями витрат і визначити шляхи їх оптимізації [3].

Результати контролю оформлюються у вигляді звітів про витрати, що містять не лише кількісні відхилення, а й пояснення їх причин та заходи для запобігання аналогічним ситуаціям у майбутньому. Таким чином, контроль стає не просто формальним процесом перевірки, а інструментом управлінського впливу.

З урахуванням потреб сучасних підприємств доцільно впровадити інтегровану систему аналізу та контролю операційних витрат, яка базується на взаємодії трьох підсистем:

1. бухгалтерська підсистема – забезпечує облік та звітність про фактичні витрати, визначає об'єктивну базу для аналізу;
2. адміністративно-аналітична підсистема – формує показники ефективності, здійснює порівняльний, структурний і факторний аналіз;
3. контрольно-бюджетна підсистема – відповідає за дотримання планових кошторисів, оцінює відхилення і пропонує управлінські рішення.

Головним елементом вищезапропонованої системи є зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов, а також коригувати фінансову політику підприємства. Ефективна система контролю витрат дає змогу оцінювати не лише поточні результати, але й прогнозувати їх у майбутньому, що є основою стратегічного планування. Вона також сприяє підвищенню відповідальності працівників за використання ресурсів, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню економічної культури управління.

Сучасна система управління витратами має бути аналітично орієнтованою, технологічно підтриманою та інтегрованою у загальну стратегію підприємства. При наявності чіткої системи контролю й глибокого економічного аналізу можливо досягти оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності, що є запорукою ефективного управління в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. Варченко О. М., Свиноус І.В., Биба В.А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 44-50.
2. Голик В. Р. Концептуальні основи управлінського обліку витрат та підходи до його автоматизації. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 3 (85). С. 8-12.
3. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 343–347.

*Порсюрова І. П., к. е. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Казимирчук Д. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації економіки прибуток підприємства залишається головним показником його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Прибуток виступає основним джерелом самофінансування, розширення виробництва, інноваційного розвитку та підвищення вартості бізнесу. Проте на його величину впливають внутрішні і зовнішні чинники, які в умовах цифровізації набувають нових форм і проявів.

Цифрові технології змінюють підхід до управління фінансами, маркетингом, виробництвом та логістикою, що, у свою чергу, позначається на структурі витрат і доходів підприємства. Тому аналіз факторів впливу на прибуток необхідно здійснювати з урахуванням сучасних тенденцій діджиталізації бізнес-процесів, автоматизації обліку, аналітики даних і цифрових каналів збуту.

Одним із головних чинників, що визначають рівень прибутковості підприємства, є обсяг реалізації продукції. Його вплив може бути як позитивним, так і негативним, залежно від рентабельності продукції, рівня витрат і цінової політики. Позитивний вплив проявляється тоді, коли підприємство збільшує обсяг продажів рентабельної продукції. У такому випадку зростає дохід, що перевищує змінні витрати, а прибуток збільшується. Це особливо актуально в умовах цифровізації, коли підприємства активно використовують онлайн-платформи, електронну комерцію та CRM-системи для залучення нових клієнтів

і підтримання постійного попиту. Негативний вплив виникає тоді, коли збільшується обсяг реалізації збиткової продукції. Це може бути наслідком неправильної цінової політики, низької якості товарів або неефективного маркетингу. У цифровому середовищі такі помилки часто виявляються через аналітичні системи, які показують нерентабельні позиції або неефективні канали збуту. Тому управління обсягами продажів має базуватися на детальному аналізі маржинальності, автоматизованому моніторингу попиту та використанні інтелектуальних систем прогнозування.

Наступним важливим фактором є структура продажу, тобто співвідношення різних видів продукції у загальному обсязі реалізації. Цей чинник безпосередньо впливає на загальний розмір прибутку, оскільки кожен вид товару має власний рівень рентабельності. Позитивний вплив спостерігається при зростанні частки високомаржинальної продукції. Відповідно, підприємства, які впроваджують цифровий аналіз асортименту, можуть швидко визначати, які товари приносять найбільшу віддачу, і концентрувати ресурси саме на них. Використання аналітичних платформ на базі штучного інтелекту дозволяє здійснювати точне прогнозування попиту та адаптувати виробничі програми під ринкові зміни. Негативний вплив відбувається, коли структура продажу включає низькорентабельну або збиткову продукцію. Це може статися внаслідок неефективної цінової політики, зміни споживчих уподобань або зниження конкурентоспроможності товару. В умовах цифровізації така ситуація може бути виявлена за допомогою інструментів бізнес-аналітики (ВІ-систем), які відстежують динаміку продажів, середній чек, маржинальність та інші показники ефективності.

Необхідно зазначити, що зміна структури продажу також залежить від цифрових маркетингових стратегій. Сегментація клієнтів, персоналізація пропозицій та управління лояльністю споживачів стають важливими чинниками підвищення частки прибуткової продукції в загальному обсязі реалізації.

Собівартість є одним із найважливіших чинників, що визначає величину прибутку підприємства. Вона перебуває в обернено пропорційній залежності до прибутку: чим нижча собівартість, тим більший прибуток (за незмінних цін) [1].

Цифровізація господарських процесів відкриває широкі можливості для зниження собівартості завдяки автоматизації, оптимізації ресурсних потоків, зменшенню людського фактору та використанню даних у реальному часі. Інформаційні системи управління дозволяють відстежувати витрати на кожному етапі виробництва, виявляти неефективні операції, контролювати запаси сировини та матеріалів.

Зменшення собівартості може бути досягнуто через: впровадження енергоефективних технологій; аутсорсинг непрофільних процесів; автоматизацію обліку та виробництва; цифровий контроль логістичних процесів. Водночас зростання собівартості через неефективне управління, інфляційні процеси або нераціональне використання ресурсів призводить до скорочення прибутку [2]. Тому цифрові інструменти контролю витрат є невід'ємним елементом сучасної системи управління прибутком підприємства.

Ще одним визначальним фактором є зміна рівня цін реалізації продукції. Між рівнем відпускних цін і прибутком існує пряма залежність: зростання цін зазвичай призводить до збільшення прибутку, тоді як їх зниження – до його скорочення. У цифровій економіці ціни стають більш гнучкими та динамічними, оскільки підприємства можуть оперативно реагувати на коливання попиту та пропозиції. Використання систем динамічного ціноутворення, заснованих на штучному інтелекті, дозволяє встановлювати оптимальні ціни в режимі реального часу, враховуючи поведінку споживачів, конкурентне середовище та сезонні фактори.

Проте підвищення цін може мати й негативний вплив, якщо воно перевищує рівень платоспроможності споживачів або не супроводжується підвищенням якості продукції. В умовах цифровізації клієнти мають можливість швидко порівнювати ціни через онлайн-платформи, тому необґрунтоване подорожчання товарів може призвести до відтоку покупців. Отже, стратегія ціноутворення

повинна бути збалансованою, орієнтованою на створення цінності для клієнта та підтримку конкурентних переваг.

Отже, на формування прибутку підприємства в умовах цифрової економіки впливають як традиційні економічні фактори (обсяг реалізації, структура продажу, собівартість, рівень цін), так і нові – цифрові. Серед останніх можна виділити рівень автоматизації бізнес-процесів, цифрову зрілість організації, ефективність використання даних, наявність сучасних інформаційних систем управління та аналітичних інструментів. Для підвищення прибутковості підприємства необхідно поєднувати економічний аналіз із цифровими технологіями управління, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, точне прогнозування тенденцій і розробку оптимальних управлінських рішень.

Література

1. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/242/230>
2. Купира М.І., Шейко Ю.О., Климчук О.А. Імперативи нарощення прибутку в умовах асиметричного розвитку підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск 4(27). С.58-62

*Постернак І. М., к. т. н., доц.,
доцент кафедри організації будівництва та охорони праці
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса*
*Постернак О. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Інженерно-будівельний інститут
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса*

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ОРГАНІЗАЦІЇ «КОМПЛЕКС МІСТОБУДІВНОЇ ЕНЕРГОРЕКОНСТРУКЦІЇ»

Містобудівна енергореконструкція є комплексним і системним процесом, спрямованим на оновлення міської тканини та підвищення енергоефективності існуючого житлового та громадського фонду. Комплекс містобудівної енергореконструкції (МЕРек) виходить за рамки простих ремонтних робіт, поєднуючи реконструкцію об'єктів, включно з будівлями історичної забудови, з інтеграцією сучасних інноваційних систем енергоспоживання та генерації. На відміну від нового будівництва, МЕРек зосереджена на роботі з наявними структурами. Це вимагає специфічних технологічних рішень та організаційних структур, таких як корпоративні науково-технічні комплекси (КНТК), здатні використовувати накопичений науково-технічний потенціал для вирішення складних завдань модернізації [1].

Зв'язок МЕРек із євроінтеграцією є стратегічним. Забезпечення високих показників енергоефективності будівель визначено критичною необхідністю і стратегічним напрямком розвитку економіки України. Перехід до енергоощадного, розумного будівництва є ключовою складовою енергетичної незалежності країни та дозволить покінчити із багаторічною газовою залежністю.

Ключовим законодавчим актом, який визначає вимоги до будівельного сектору в контексті євроінтеграції, є переглянута Директива про енергетичні показники будівель (EPBD, EU/2024/1275). Вона набула чинності 28 травня 2024

року і вимагає від держав-членів транспонування її положень у національне законодавство до 29 травня 2026 року.

Нова редакція EPBD зосереджена на чотирьох основних напрямках, серед яких ключовим є збільшення темпів реновації, особливо для будівель із найгіршими показниками. Директива впроваджує нові Minimum Energy Performance Standards (MEPS) для будівель у масштабах ЄС, що мають бути встановлені до червня 2026 року. Ці стандарти створюють юридично зобов'язану необхідність для власників модернізувати свій житловий та комерційний фонд, що слугує потужним стимулом для розвитку ринку.

Крім того, EPBD встановлює вимоги для переходу до стандарту Zero Emission Buildings (ZEB). Згідно з європейською Директивою, нове будівництво державних будівель повинно відповідати стандарту ZEB з 2028 року. Хоча українські стандарти, як правило, відстають на кілька років, виконання Угоди про асоціацію вимагає підготовки до імплементації цих норм. Неготовність будівельних організацій відповідати стандартам MEPS та ZEB у найближчі роки може заблокувати їхній доступ до міжнародного фінансування та великих інфраструктурних проектів.

Вимоги до NZEB, які застосовуються при проектуванні, будівництві та сертифікації енергетичної ефективності, є ключовими для будівельної організації, що займається реконструкцією. Для нового будівництва будівлі NZEB повинні відповідати класу енергетичної ефективності «А». Для реконструкції будівлі NZEB повинні відповідати класу енергетичної ефективності не нижче «В». Вимога досягнення класу «В» при реконструкції є особливо високим стандартом, що вимагає глибокого інженерного та науково-технічного підходу.

Ключові технічні параметри NZEB включають: клас енергетичної ефективності; показник споживання первинної енергії з невідновлюваних джерел енергії; частка енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ); теплотехнічні характеристики огорожувальних конструкцій; повітропроникність будівель; інженерні системи.

Успішна інтеграція будівельної організації у європейські процеси неможлива без глибокої технічної гармонізації, зокрема впровадження цифрових технологій та міжнародних стандартів якості. Будівельне інформаційне моделювання (BIM) є обов'язковою передумовою для цифрової трансформації галузі та відповідає вимогам ЄС. В Україні впроваджуються стандарти ДСТУ EN ISO 19650, що регулюють організацію та оцифрування інформації щодо будівель та споруд. BIM набуває особливої значущості у сфері реконструкції. Реконструкційні проекти вимагають детального аналізу стану існуючих конструкцій та управління всім життєвим циклом об'єкта. BIM дозволяє системно об'єднати економічні, організаційні та технологічні аспекти будівельного виробництва, забезпечуючи динамічну оцінку результатів управлінської діяльності та формування детальних прогнозів.

Отже, євроінтеграційні процеси створюють потужний і незворотний вектор розвитку будівельного сектору України. Директиви ЄС (EPBD та EED) формують гарантований і постійно зростаючий попит на послуги МЕРек, зокрема через встановлення Minimum Energy Performance Standards (MEPS). Успіх будівельної організації у цьому контексті залежить від швидкої та комплексної адаптації на трьох рівнях: регуляторна відповідність (забезпечення відповідності високим стандартам NZEB та підготовка до майбутніх вимог ZEB; технологічна готовність (перехід на цифрові стандарти BIM (ISO 19650) та впровадження сертифікації процесів (ISO, EN 1090) для підвищення конкурентоспроможності на європейському ринку, який цінує реновацію; фінансова експлуатація (ефективне використання міжнародних фінансових інструментів, що вимагає розбудови внутрішньої експертизи з управління проектами та грантами.

Література

1. Posternak Iryna, Posternak Serhii, Posternak Oleksii. Assessment of the quality of management of the reconstruction of an immovable object of historical development of the city. *Economics and region: printed scientific publication National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*. 2022. Vol. 4 (87). Odesa: Publishing House Helvetica, P. 195–202. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2799/2207>

*Ревенко О. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків
Сотникова А. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Європейська інтеграція сьогодні є стратегічним напрямом розвитку України та важливим механізмом модернізації національної економіки. Вона визначає ключові пріоритети реформування підприємницького середовища, спрямовані на підвищення прозорості, впровадження сучасних стандартів управління та конкурентоспроможності. Після підписання Угоди про асоціацію та отримання статусу країни-кандидата українські підприємства опинилися в умовах глибоких трансформацій, які передбачають не лише адаптацію до міжнародних економічних правил, а й внутрішнє підвищення ефективності управління, модернізацію технологічних процесів і розвиток інноваційного потенціалу. Для бізнесу європейський курс означає не лише вихід на нові ринки, а й формування сучасної моделі господарювання, що ґрунтується на конкуренції, прозорості та високих стандартах якості. Водночас інтеграція до ринку ЄС потребує адаптації підприємств до норм і правил Євросоюзу, особливо малого та середнього бізнесу, зокрема щодо якості, безпеки та екологічності продукції. Впровадження технічних регламентів і систем управління якістю (ISO, HACCP) вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів, що у воєнних та післявоєнних умовах стає ще більш актуальним [1].

Євроінтеграційні процеси відкривають українським підприємствам значні можливості для розвитку та модернізації. Вони підвищують інвестиційну привабливість країни та надають доступ до європейських програм фінансової підтримки, грантів і кредитів, що стимулює розвиток інновацій, модернізацію

виробництва та технологічне оновлення підприємств. Гармонізація законодавства з нормами ЄС формує більш передбачуване та прозоре бізнес-середовище, знижує адміністративні бар'єри та створює умови для сталого економічного розвитку. Тож за фактом впровадження технічних, екологічних і якісних стандартів стимулює підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, забезпечує відповідність продукції міжнародним вимогам і зміцнює довіру споживачів. Усунення митних і торговельних бар'єрів полегшує вихід на зовнішні ринки, зменшує транзакційні витрати та сприяє обміну знаннями, технологіями й інноваціями з європейськими партнерами [2].

Водночас інтеграція до європейського ринку супроводжується низкою викликів та ризиків. Українські підприємства стикаються з посиленням конкуренції з боку більш розвинених компаній ЄС, що може призвести до зниження частки національних виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках на початкових етапах інтеграції. Дотримання технічних регламентів, екологічних стандартів та процедур сертифікації потребує значних фінансових та часових витрат, що є проблематичним для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Додаткові труднощі створюють недостатня обізнаність щодо стандартів ЄС, підвищені логістичні витрати, мовні та культурні бар'єри, а також наслідки війни – руйнування інфраструктури, економічна нестабільність та обмеженість ресурсів [2, 3].

Особливу увагу слід приділити малому підприємництву, яке в Україні поки що недостатньо підтримується державою. Відсутня чітка концепція розвитку МСП та комплексна програма регулювання й фінансування цього сектору, що обмежує їхній потенціал у процесі інтеграції. Пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності є участь у європейських програмах підтримки (COSME, HORIZON 2020), співпраця з Європейською мережею підприємств (EEN), залучення альтернативних джерел фінансування, оптимізація податкового навантаження та посилення державної фінансової підтримки на національному та місцевому рівнях [4]. Слід зазначити, що Євроінтеграційний курс України посилює вимоги до узгодження регуляторної та

фінансової політики з нормами ЄС, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємництва та доступ до зовнішнього фінансування. У цьому контексті імплементація податкового законодавства набуває ключового значення, оскільки виконання вимог програми Ukraine Facility, як зазначають аналітики [5, С. 476], визначає можливість отримання макрофінансової підтримки та створення передбачуваних умов для бізнесу. Аналіз Плану України засвідчує наявність проблем узгодження з Національною стратегією доходів до 2030 року та відсутність конкретного податкового інструментарію для реалізації заявлених реформ, зокрема щодо ПДВ, акцизів і механізмів протидії ухиленню.

Отже, євроінтеграція створює для українських підприємств значні перспективи розвитку і модернізації. Водночас вона супроводжується викликами, пов'язаними з конкуренцією, високими стандартами якості та обмеженими ресурсами, особливо для малого бізнесу. Усунення цих перешкод потребує активної державної підтримки, участі у європейських програмах та системного підходу підприємств до адаптації до вимог ринку ЄС, що є ключовим фактором їхньої успішної інтеграції. Доцільним також є розширення податкових стимулів для інноваційних і високотехнологічних підприємств, що сприятиме прискоренню післявоєнного економічного відновлення.

Література

1. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України. С. 1-8. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11897/3/216-1985.pdf>
2. Коба О. В., Янко А. О. Вплив європейської інтеграції на економічну безпеку малого підприємства в Україні. 2025. С. 321-322. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/19629/1/72.pdf>
3. Шуба Т. П., Петренко К. В., Ільченко А. А. Міжнародне підприємництво: досвід України в контексті євроінтеграційних процесів. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/541/519>
4. Лукашова Л. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С. 18 - 19. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/6.pdf>
5. Ivanov Yu. Karpova V., Revenko O. European support Ukraine facility: problems and challenges // Selected Papers of VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, May 15-17, 2024. Kyiv: NUFT. P. 474-483. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34848>

*Салій І. І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ*

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ

У 2019 р. ЄС проголосив Європейський Зелений Курс (ЄЗК, Green Deal), який ставить собі за амбітну мету досягти континенту кліматичної нейтральності до 2050 р. Ключовими напрямками ЄЗК є зміна клімату, чиста енергія, будівництво та реновація, стійка промисловість, стала мобільність, зменшення забруднення довкілля або нульове забруднення, біорізноманіття, стійка аграрна політика, сталі фінанси [1, 2]. Тобто, Європейський Союз націлений на захист навколишнього середовища, підтримка та стимулювання аграрної політики та іншої промисловості. Основним в цьому стає зниження викидів та відповідальне ставлення до своєї діяльності, що матиме значний позитивний ефект для континенту. Дослідження ЄС зазначають, що чверть викидів парникових газів припадає саме на транспорт й ця цифра має тенденцію до зростання [2]. Стала мобільність в ЄС в межах ЄЗК розглядається як процес формування транспортних систем, які максимально сприяють використанню транспортних засобів на низьковуглецевих видах палива [1]. Дорожня карта ЄЗК передбачає, що до 2030 р. в Європі буде як мінімум 30 транспортних засобів із нульовим викидом; а до 2050 р. очікується, що майже всі автомобілі та інші види автотранспортного засобу будуть з нульовими викидами [2]. Саме це й обґрунтовує той вплив, який має ЄЗК на розвиток ринку електромобілів, так як вони є основним засобом автотранспорту, який можна буде використовувати в ЄС та інших країнах Європи. Навіть прибираючи, що електромобілі не виробляють вихлопні гази, вони також лягають в доктрину ЄЗК, так як їхні мотори використовують енергію більш ефективно, ніж звичні ДВЗ. А позитивний ефект від їхнього використання ще більше зростає в тій місцевості, де активно виробляють альтернативні джерела для виробництва електроенергії [3]. Ці опосередковані впливи входять в межі вплив ЄЗК та відповідають їхнім

напрямок. Саме тому, розвиток електромобілів наразі набуває гострої актуальності та темпи зростання ринку пришвидшуються.

Підтвердження цьому ми також знаходимо в науковій роботі Дармограя Д.В., який зазначає, що ЄЗК сприяє розвитку різноманітних інноваційних технологій, які проявляються в відновлювальних джерелах енергії, електромобілях, енергоефективних будівлях тощо [4]. Це дозволяє побачити прямий зв'язок із позитивною динамікою на ринку автомобільного й електротранспорту зокрема.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що в сучасних умовах розвитку Європейського Союзу та його Зеленого курсу важливим стає орієнтація на еколого-відповідальні практики, які є наслідками дотримання та дій в межах напрямів ЄЗК. Так, одним з найбільш важливих сфер стає розвиток ринку електромобілів як одного із засобу досягнення мети стати кліматично нейтральним континентом. Електромобілі стають тим інструментом, який повністю відповідає й прямо, й опосередковано основним завданням ЄЗК, як-то ефективне використання енергії, можливість використовувати відновлювальну енергію тощо. Звичайно, що ще залишається проблемним та дискусійним питання утилізації батареї від даного виду транспорту, що викликає певну обґрунтовану критику. Але дане питання стає предметом подальших досліджень та об'єктом розвитку інновацій. Варто відзначити, що в Україні електромобілі також поступово займають вагоме місце, що позитивно характеризує вітчизняний ринок автомобілів та є позитивним з огляду на євроінтеграційний курс нашої держави.

Література

1. Європейський зелений курс. Зовнішньополітичний та безпековий вимір участі України. Рада зовнішньої політики «Українська призма». 2021. URL : <https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf>
2. Реалізація Європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності. Офіс ефективного регулювання BRDO. 2022. URL : <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/ZK-Realizatsiya-YEvropey-skogo-zelenogo-kursu-v-transporti-ta-formuvannya-staloi-mobilnosti.pdf>
3. Чи екологічні електромобілі? Automeia. 2025. URL : <https://automeia.com.ua/chy-ekologichni-elektromobili/>
4. Дармограй Д.В. Вплив Європейського зеленого курсу на трансформацію інвестиційної політики ЄС. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64/2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-48>

ДОСВІД ЯПОНІЇ В ПІДТРИМЦІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ В УКРАЇНІ

У розробці та реалізації програм розвитку і форм державної підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні важливу роль відіграють поглиблене вивчення та аналіз досвіду зарубіжних країн з ринковою економікою.

Сьогодні контакти на всіх рівнях державних установ, що надають підтримку малим і середнім підприємствам, значно розширили уявлення про те, як підтримувати малі підприємства за кордоном, заходи щодо збільшення частки МСП у ВВП та внесок малих і середніх підприємств у вирішення існуючих соціально-економічних проблем.

Досвід державної підтримки МСП в Японії, де малі та середні підприємства є важливим елементом економіки, представляє певний інтерес для вивчення. Управління всією японською інфраструктурою підтримки та розвитку МСП здійснює державне агентство з малих і середніх підприємств (SMEA), яке реалізує глобальну стратегію уряду Японії в галузі МСП. Ця структура активно співпрацює з низкою великих приватних і державних організацій, науково-дослідних центрів, серед яких організація з інновацій та розвитку МСП в Японії (SMRJ) відіграє ключову роль. SMRJ включає в себе чотири технологічних парки, бізнес-інкубатори, дев'ять інститутів з удосконалення технологій та управління МСП. Влада Японії приділяє особливу увагу створенню сприятливих умов для розвитку та зростання МСП. Японія широко використовує систему J-Net21, яка забезпечує постійний моніторинг розвитку та стану МСП. На основі системних даних проводяться дослідження, аналізується та оцінюється ефективність усього комплексу заходів впливу та регулювання держави [1].

В уряді Японії підтримка малого бізнесу забезпечується через Управління малого бізнесу, яке включено до структури японського Міністерства зовнішньої

торгівлі та промисловості. Органи влади в центрі та на місцях надають всебічну допомогу створенню нових і розвитку існуючих малих і середніх підприємств через надання кредитів, гарантій по кредитах, допомоги в підготовці та перепідготовці кадрів і забезпеченні безперешкодного доступу до інформації, необхідної для ведення господарської діяльності суб'єктів МСП.

Державна корпорація розвитку малого бізнесу в Японії відіграє також важливу роль у наданні матеріальної допомоги малим і середнім підприємствам країни. Ця державна структура надає суб'єктам малого та середнього підприємництва довгострокові (строком на один рік і більше) кредити з метою збільшення оборотного та основного капіталу підприємств на пільгових умовах. Кредити на реалізацію проєктів з розробки нових продуктів і технологій виробництва, що фінансуються місцевою владою, надаються за максимально зниженою процентною ставкою. Пільговий кредит можливий також при розробці нових технологій виробництва та дослідних зразків обладнання. Крім цього, в Японії постійна увага приділяється створенню нових МСП для розвитку економіки окремих регіонів та сприяння промисловому і технологічному співробітництву між підприємствами.

Діяльність Японської національної фінансової корпорації орієнтована на кредитування малих і мікропідприємств. Використовуючи досить широку мережу торгово-промислових палат, розташованих по всій країні, щорічно корпорація видає кредити на загальну суму близько 500 млрд ієн.

Банк Soko-Chukin – спеціалізована кредитно-фінансова установа, створена японським урядом з метою надання фінансової допомоги кооперативним об'єднанням малого та середнього бізнесу, а також надання допомоги організаціям, створеним такими кооперативами. Держава гарантує і страхування кредитів, наданих малим і середнім підприємствам через додаткову систему державного кредиту. Фінансування малих і середніх підприємств також є важливим компонентом фінансової допомоги підприємствам, які стикаються з фінансовими труднощами через несприятливі екологічні фактори. Крім того, простежується стабільний розвиток двосторонньої взаємодії державної влади з

бізнес-структурами. Японський передовий досвід у використанні інформаційних і комунікаційних систем з метою контролю ефективності заходів державної підтримки малих і середніх підприємств може виявитися дуже затребуваним і актуальним для України. На сьогоднішній день Японія розробила, впровадила і досить успішно використовує універсальну систему підтримки малого і середнього бізнесу практично на всіх рівнях і в усіх напрямках.

Важливе значення має залучення іноземних інвестицій, використання досвіду зарубіжних менеджерів. Україні, навіть в умовах війни, абсолютно необхідно активно розвивати малий і середній бізнес, залучаючи ветеранів, створюючи нові робочі місця і при цьому істотно збільшуючи його частку у ВВП. Звичайно, досвід зарубіжних країн і його використання мають велике значення для України, особливо в тому, що стосується розробки довгострокової стратегії розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу [2]. Тому досвід Японії може бути корисним і таким, що може стати одним із прототипів політики розвитку малого та середнього бізнесу в вітчизняній економіці. Вивчення та застосування цього досвіду значною мірою сприяло б правовій, організаційній та інституційній розробці державної системи підтримки та регулювання малого і середнього бізнесу на всіх рівнях.

Література

1. Воротін В. Підтримка малого і середнього бізнесу в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону до і після фінансової кризи. Економічні реформи сьогодні. 1999. № 24. С. 30–32
2. Розум О. Зарубіжний досвід економічного стимулювання післявоєнного розвитку суб'єктів малого підприємництва: перспективні практики для України. Інвестиції: практика та досвід № 20/2024. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.218>

*Холодна Ю. Є., к. е. н, доц.,
доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових
технологій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків*

ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В СФЕРІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ

Митний контроль є складовою системи митного регулювання та одним із ключових інструментів реалізації державної митної політики. Його головною метою є забезпечення дотримання законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, запобігання порушенням митних правил, а також захист економічних інтересів держави.

В умовах глобалізації, цифровізації торгівлі та активізації інтеграційних процесів у Європейському просторі роль митного контролю істотно зростає. Він перетворюється не лише на інструмент перевірки й нагляду, а й на механізм аналітичного моніторингу, ризик-менеджменту та сприяння легальній торгівлі. Сучасна система митного контролю має забезпечувати баланс між безпекою держави та спрощенням процедур для добросовісних учасників ЗЕД.

Митний контроль в країнах ЄС ґрунтується на принципах прозорості, ризико-орієнтованості, інтенсивній цифровізації та тісній міжнародній співпраці. В рамках цих принципів активно використовуються новітні технології, такі як електронне декларування та автоматизовані системи для попереднього інформування і аналізу ризиків. Це дозволяє значно скоротити час проходження митних процедур, не порушуючи вимог безпеки та законності.

Сучасне національне митне законодавство також розвивається з урахуванням засад міжнародного митного права. Світовий досвід показує, що взаємовигідна торгівля сприяє економічному розвитку, а уніфіковані митні стандарти є необхідною умовою її ефективного функціонування. Законодавчі акти більшості зарубіжних країн базуються на єдиній правовій основі – положеннях Кіотської конвенції, Рамкових стандартах Всесвітньої митної організації (раніше – Ради митного співробітництва) та інших міжнародно-

правових актах. У результаті - митне регулювання в цих країнах має подібну організаційно-правову структуру, хоча й зберігає певні відмінності, зумовлені особливостями національних правових систем [2].

Об'єктивна необхідність інтеграції України у світову економічну спільноту зумовлює поступове наближення її митного законодавства до міжнародних норм, правил та стандартів. Особливої уваги заслуговує процес впровадження нових форм та інструментів митного контролю.

У цьому контексті важливим є вивчення досвіду країн Європейського Союзу та можливостей його адаптації до вітчизняних умов [4]. Наведена нижче табл. 1 ілюструє окремі європейські практики митного контролю та їх потенціал для впровадження в Україні.

Таблиця 1

Можливості адаптації європейських практик до України

Європейська практика	Можливість впровадження в Україні
Система електронного декларування (ATLAS, Німеччина)	Розширення функціоналу «Єдиного вікна» та удосконалення ПЗ для митного оформлення із системою ризик-аналізу.
Митні хаби у логістичних центрах (Нідерланди)	Створення спеціалізованих зон митного оформлення у великих транспортних вузлах – портах, залізниці, автошляхах.
Статус уповноваженого економічного оператора (Франція)	Активніше запровадження та популяризація програми АЕО, спрощення умов її отримання для сумлінних підприємств.
Спільний контроль з країнами-сусідами (Польща)	Розширення практики спільного митного контролю на ключових пунктах пропуску з ЄС (Польща, Словаччина, Угорщина).
Автоматизована система профілювання ризиків (Італія)	Удосконалення системи управління ризиками в Держмитслужбі на основі big data та машинного навчання.
Цифровізація міжвідомчої взаємодії (Швеція)	Інтеграція митної, податкової, прикордонної та правоохоронної інформації в єдину цифрову платформу.
Сканування з ІІІ (Іспанія)	Впровадження інтелектуальних систем сканування контейнерів та вантажів у великих портах і на кордоні.

Системи митного контролю, що ефективно функціонують у провідних країнах світу, зокрема в Європейському Союзі, мають високий потенціал для адаптації в Україні. Така адаптація є не лише доцільною, а й необхідною умовою підвищення ефективності функціонування української митниці та її інтеграції у європейський простір.

Значну увагу ЄС приділяє питанням співпраці між митними органами різних країн-членів та забезпеченню гармонії з іншими важливими сферами, такими як боротьба з тероризмом, захист навколишнього середовища і контроль за оборотом товарів подвійного використання. Окрім цього, інтеграція митних систем з іншими органами державної влади, зокрема податковими та правоохоронними структурами, дає можливість забезпечити цілісність і ефективність контролю в межах єдиного інтегрованого підходу.

Отже, аналіз європейського досвіду свідчить про значний потенціал його впровадження в Україні, особливо через цифровізацію митних процесів.

Окремої уваги заслуговує новітня форма контролю – постмитний контроль, який передбачає перевірку операцій, вже здійснених суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, з метою оцінки їх законності, економічної обґрунтованості та повноти виконання зобов'язань за підсумками таких операцій[4].

Однією з ключових передумов ефективного митного контролю є забезпечення незалежності митних органів від політичного впливу та економічних груп інтересів. Така незалежність є основою прозорого та результативного митного контролю, тому одним із головних завдань державної влади є гарантування цієї незалежності для митних органів.

Література

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17>.
2. Скибінський О., Сивохіп П. Особливості митного регулювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-108>.
3. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU73025>
4. Митне співробітництво. URL: <https://ukraine.eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spirobitnictvo/mitne-spirobitnictvo>.
5. Мацедонська Н., Коваленко В., Штефан Л. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-16>.
6. Офіційний сайт державної митної служби. URL: <https://customs.gov.ua>.

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інтелектуалізація підприємницької діяльності посідає ключове місце в сучасній парадигмі соціально-економічного розвитку, оскільки базується на використанні знань, творчого потенціалу, інноваційних технологій та інтелектуальних ресурсів. Для України, яка перебуває на етапі активно інтегрування до європейського економічного, освітнього та інноваційного простору, інтелектуалізація бізнесу є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Євроінтеграційні процеси створюють інституційне середовище, сприятливе для трансферу знань, технологій, стандартів управління та культурних моделей підприємництва.

У контексті євроінтеграції інтелектуалізація підприємницької діяльності передбачає активне впровадження інновацій та науково-технічних розробок у бізнес-процеси. Ключовим аспектом є формування економіки знань, де інтелектуальний капітал стає основним чинником створення доданої вартості. Водночас ЄС пропонує Україні широкі можливості щодо участі у спільних наукових програмах, інноваційних ініціативах, грантових конкурсах та освітніх проєктах, що сприяє поширенню досвіду та підвищенню кваліфікації підприємців.

Важливу роль у процесі інтелектуалізації відіграє розвиток людського капіталу, який включає освіту, професійні компетентності, цифрові навички, креативність та здатність до адаптації в умовах змін. Україна поступово наближає свою систему освіти та професійної підготовки до європейських стандартів, що дозволяє формувати нове покоління підприємців із високим рівнем інтелектуального потенціалу. Водночас мобільність студентів та викладачів між

Україною та країнами ЄС сприяє обміну досвідом та формуванню європейської бізнес-культури.

Інтелектуалізація підприємництва також нерозривно пов'язана з цифровізацією. Використання сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних та цифрових платформ створює додаткові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації управління та розширення ринкових можливостей вітчизняних підприємств. Така синергія цифрових інструментів та інтелектуального капіталу дозволяє ефективно інтегрувати український бізнес до європейського цифрового простору [1,2].

Євроінтеграційні процеси сприяють модернізації інституційного середовища підприємництва, зокрема гармонізації законодавства, підвищенню стандартів корпоративного управління та запровадженню принципів сталого розвитку. Це стимулює підприємства до впровадження інтелектуально орієнтованих бізнес-моделей, які ґрунтуються на інноваційності, відповідальності, етичності та екологічності, що відповідає європейським підходам до конкурентного розвитку.

Інтелектуалізація підприємницької діяльності передбачає посилення ролі науково-дослідницького сектору та взаємодії бізнесу з наукою. Створення інноваційних кластерів, технопарків, стартап-інкубаторів, центрів трансферу технологій та відкритих лабораторій забезпечує ефективний механізм розвитку підприємницьких ініціатив на інтелектуальній основі. Європейська практика демонструє, що тісна кооперація університетів, бізнесу та держави формує сприятливе середовище для інтелектуалізації економіки.

Одним із ключових викликів для України залишається збереження інтелектуального потенціалу та запобігання «витоку мізків». Висококваліфіковані фахівці та талановита молодь часто мігрують до країн ЄС у пошуках кращих умов праці та професійної реалізації. Тому важливим завданням є формування політики, спрямованої на стимулювання розвитку інтелектуального підприємництва в Україні, зокрема через підтримку стартапів, інноваційних проєктів, грантове фінансування та створення конкурентоспроможних умов праці.

Важливим напрямом інтелектуалізації є розвиток підприємницької культури, орієнтованої на креативність, інновації, відкритість до змін, стратегічне мислення та готовність до ризику. Євроінтеграційні процеси сприяють впровадженню європейських принципів ведення бізнесу, а саме: прозорості; корпоративної етики; соціальної відповідальності; інклюзивності та рівності можливостей. Така трансформація сприяє формуванню нового типу підприємця, як інтелектуального лідера, здатного генерувати унікальні ідеї та реалізовувати їх на глобальному рівні.

Окремий акцент слід зробити на розвитку підприємництва в регіонах, де інтелектуалізація може стати базою для модернізації місцевих економік, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку інноваційних екосистем та зміцнення конкурентних позицій територій. В умовах євроінтеграції регіони отримують нові можливості участі у транскордонних проєктах, європейських програмах розвитку та культурно-освітніх ініціативах.

Отже, інтелектуалізація підприємницької діяльності в Україні в умовах євроінтеграційних процесів виступає стратегічним напрямом модернізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Вона забезпечує формування економіки знань, стимулює інноваційний розвиток, сприяє інтеграції до європейського економічного простору та зміцнює позиції України у глобальній системі. Успішна реалізація цього процесу потребує державної підтримки, інституційних реформ, розвитку людського капіталу та активного впровадження європейських стандартів ведення бізнесу.

Література

1. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.
2. Чобіток В. І., Веркуш Д.М. Науково-методичне підґрунтя щодо оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності. *Вчені записки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2025. Вип. 39. С. 250–263.* DOI 10.33111/vz_kneu.39.25.02.21.145.151

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Волобуєва І. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОБЛІК ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перехід України до моделі сталого розвитку та її євроінтеграційні прагнення вимагають адаптації національної системи бухгалтерського обліку та звітності до міжнародних стандартів, зокрема в частині відображення екологічних аспектів діяльності підприємств. Необхідність об'єктивного обліку екологічних витрат зумовлена зростаючими екологічними викликами та вимогами Європейського Союзу щодо прозорості корпоративної нефінансової інформації.

Теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики обліку екологічних витрат на вітчизняних підприємствах для забезпечення їх сталого розвитку та інтеграції у європейський економічний простір.

Екологічні витрати - це фактичні або потенційні витрати підприємства, пов'язані із запобіганням, зменшенням або усуненням негативного впливу на навколишнє середовище, а також з відновленням природних ресурсів.

Екологічний облік є ключовим інструментом екологічного менеджменту, що забезпечує керівництво інформацією для прийняття рішень, своєчасного розпізнавання ризиків та оцінки екологічної траєкторії розвитку підприємства.

Впровадження належної системи екологічного обліку сприяє підвищенню економічної ефективності, соціальної відповідальності та зменшенню негативного впливу на довкілля (концепція «Triple Bottom Line»).

Україна активно працює над адаптацією свого законодавства: ухвалено Стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку (2024 р.), яка передбачає поетапне запровадження обов'язкової звітності за стандартами ESRS для великих та середніх підприємств, починаючи з 2026-2030 років.

Впровадження ефективної системи обліку екологічних витрат і звітності зі сталого розвитку є не просто формальною вимогою євроінтеграції, а критичною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокового сталого розвитку українських підприємств. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку детальної національної методології обліку, що повністю відповідатиме міжнародним стандартам (IFRS S1, S2, ESRS) та специфіці української економіки [1].

Сучасні тенденції євроінтеграції визначають необхідність переорієнтації системи управління підприємствами на принципи сталого розвитку, що передбачає узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів. Важливим елементом цієї трансформації є належна організація обліку екологічних витрат, яка забезпечує прозорість інформації щодо впливу підприємства на довкілля та дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Під екологічними витратами розуміють сукупність витрат, пов'язаних із запобіганням, мінімізацією або ліквідацією негативного впливу виробництва на довкілля, включно з витратами на екологічні заходи, екологічний моніторинг, безпечне поводження з відходами та модернізацію виробництва.

Умови євроінтеграції стимулюють гармонізацію системи бухгалтерського обліку екологічних витрат із вимогами директив ЄС, зокрема щодо розкриття нефінансової звітності та екологічних аспектів діяльності підприємств. Європейські стандарти передбачають підвищену увагу до обліку витрат, пов'язаних із впровадженням екологічно чистих технологій, зменшенням викидів та адаптацією підприємств до принципів циркулярної економіки. У цьому контексті українські підприємства потребують удосконалення методології обліку екологічних витрат, що дозволить забезпечити порівнянність показників та підвищити інвестиційну привабливість.

Важливим завданням облікової системи є формування достовірної інформації про екологічні витрати як складової управлінського обліку, що дозволяє оцінювати ефективність екологічних заходів та їх вплив на фінансові результати. Запровадження екологічно орієнтованих методів калькулювання, таких як екологічний менеджмент-облік (ЕМА), дає змогу деталізувати витрати за джерелами виникнення та центрами відповідальності, забезпечуючи комплексний підхід до їх аналізу. Таким чином, облік стає важливим інструментом підвищення ефективності природоохоронної діяльності підприємства.

Не менш значущим аспектом є відображення екологічних витрат у фінансовій звітності, що має відповідати принципам прозорості та підзвітності. Підприємства повинні розкривати інформацію про екологічні резерви, зобов'язання, витрати на екологічні інвестиції та інші елементи, які впливають на їх екологічну та економічну стійкість. Упровадження стандартів ESRS та вимог Директиви CSRD стимулює підприємства до більш ґрунтовного подання екологічних даних, що, у свою чергу, сприяє розвитку корпоративної екологічної відповідальності.

Отже, облік екологічних витрат в умовах євроінтеграції набуває стратегічного значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств. Адаптація національних стандартів до європейських вимог, цифровізація облікових процесів та впровадження екологічно орієнтованих підходів управління дозволять українським підприємствам посилити екологічну ефективність і забезпечити відповідність сучасним викликам розвитку європейського економічного простору.

Література

1. Обнявко М. В., Коваль Л.В. Організація обліку організація обліку екологічних витрат підприємства в умовах сталого розвитку <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/129-1.pdf>
2. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.

Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

Костюк Н. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

ОЦІНКА РІВНЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТА ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Міграційні процеси посідають одне з ключових місць серед тенденцій сучасного світового розвитку, визначаючи соціально-демографічну динаміку держав та формуючи комплекс нових суспільних викликів. Переміщення населення зумовлене пошуком безпеки, економічних можливостей, доступу до освіти чи вищих стандартів життя. Міграція виступає індикатором глобальних трансформацій, що відображають економічні кризи, воєнні конфлікти, кліматичні зміни та технологічний прогрес. Для одних країн вона слугує чинником оновлення трудового потенціалу та культурної диверсифікації, тоді як для інших стає передумовою демографічного скорочення, інтелектуальних втрат і посилення соціальної напруги.

Міграція становить багатогранне соціально-економічне явище, що справляє комплексний вплив на демографічні показники, культурний розвиток, функціонування ринку праці та перебіг соціальних процесів як у країнах виїзду, так і в державах-реципієнтах. Її наслідки можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Соціально-економічні наслідки міграційних процесів населення

Для країн відправлення	Рівень впливу	Для країн приймання	Рівень впливу
Витік робочої сили (виїзд кваліфікованих кадрів, особливо молоді) → зниження продуктивності праці та темпів розвитку економіки	Негативний	Поповнення трудового потенціалу (покриття дефіциту робочої сили, зниження витрат на підготовку кадрів)	Позитивний

Для країн відправлення	Рівень впливу	Для країн приймання	Рівень впливу
Грошові перекази мігрантів – додаткове джерело доходів для сімей, підтримка економіки через валютні надходження	Позитивний	Збільшення податкових надходжень, споживчого попиту, стимулювання розвитку економіки	Позитивний
Зменшення рівня безробіття через виїзд частини працездатного населення	Позитивний	Демографічний тиск (зростання навантаження на соціальні служби, освіту, медицину, інфраструктуру)	Негативний
Погіршення демографічної структури (старіння населення, зменшення народжуваності)	Негативний	Збільшення чисельності населення, але з ризиком соціальної напруги через культурні відмінності	Негативний
Соціальний розлад (розпад сімей через довготривалу розлуку, психологічні наслідки)	Негативний	Культурне збагачення суспільства (обмін традиціями, мовами, звичаями, розвиток мультикультуралізму)	Позитивний

Повномасштабна війна в Україні зумовила найбільшу міграційну кризу в Європі від часів Другої світової війни. Мільйони громадян були вимушені залишити свої домівки в пошуках безпеки, що призвело до суттєвих трансформацій демографічних структур як на території України, так і в державах, які приймають вимушених переселенців. Масштабні переміщення населення істотно позначилися на політичних, соціальних та економічних процесах у Європі та вплинули на характер сучасних міжнародних взаємин.

На підставі наведених даних УВКБ ООН простежується безпрецедентний масштаб переміщення українців до європейських країн після початку повномасштабної війни. Сукупна кількість переселенців у 2023 році перевищила 4,6 млн осіб, що є найбільшим показником міграційного переміщення в Європі за останні десятиліття. Найбільшими країнами-приймачами стали Німеччина та Польща, які разом надали притулок понад двом мільйонам українців. Значні міграційні потоки також зафіксовані в Чехії, Великій Британії, Іспанії, Італії та Болгарії, що свідчить про широке географічне розповсюдження українських громад по всій Європі [1].

Враховуючи масштаби та динаміку цих переміщень, дослідники пропонують формалізовану модель, яка дозволяє оцінити рівень міграційних

процесів у залежності від ключових соціально-економічних та політичних чинників. За результатами проведеного дослідження запропоновано модель формування рівня міграційних процесів:

$$RM = f(PS + CZ + RO + RP + RZ + SE)$$

де

RM – рівень міграційних процесів,

PS – рівень політичної стабільності,

CZ – стан здоров'я населення,

RO – рівень освіти,

RP – стан ринку праці,

RZ – рівень забезпеченості житлом,

SE – соціально-економічні умови.

На основі запропонованої моделі можна зробити висновок, що рівень міграційних процесів є комплексним явищем, яке визначається взаємодією політичних, соціальних, економічних та демографічних чинників. Аналіз цих показників дозволяє прогнозувати масштаб міграційних потоків й розробляти ефективні стратегії підтримки як країн відправлення, так і країн приймання. Застосування подібних моделей сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень у сфері міграційної політики, соціальної інтеграції переселенців та плануванні економічного розвитку в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Література

1. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. *ОПОРА - Громадянська мережа - вибори в Україні - Election in Ukraine*.
2. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. [В. Потапенко, А. Головка, О. Валецький та ін.] ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. – 33 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>

*Чобіток В. І., д. е. н., проф.,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Серебряков Д. А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасне управління персоналом розглядає мотивацію не як сукупність ізольованих стимулів, а як комплексну динамічну систему, спрямовану на активізацію внутрішнього потенціалу працівника та його інтеграцію в досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах євроінтеграції. Інноваційні підходи до мотивації передбачають використання сучасних методів, що ґрунтуються на гнучкості, персоналізації, цифровізації та орієнтації на довгострокову цінність людського капіталу.

Одним із ключових інноваційних підходів є впровадження гнучкої системи винагород (Flexible Benefits System), яка дозволяє працівникам самостійно формувати власний компенсаційний пакет із заданого переліку опцій. Це може включати медичне страхування, додаткові дні відпустки, фінансування навчання, компенсацію транспортних витрат тощо. Сутність цього підходу полягає у переході від уніфікованих схем до індивідуалізованих рішень, що підвищує сприйняття справедливості та задоволеність працівників, оскільки враховує їхні унікальні потреби та життєві обставини.

Важливим інструментом сучасної мотиваційної політики в умовах євроінтеграції є багаторівнева система визнання, яка поєднує публічне відзначення досягнень, програму взаємного визнання (Peer-to-Peer Recognition) та надання статусних привілеїв. Така система передбачає регулярну відзнаку працівників за різними категоріями («найкращий раціоналізатор», «командний гравець»), що сприяє формуванню відчуття приналежності та цінності кожного

члена колективу. Її сутність полягає в інституалізації процесу визнання, що перетворює його з епізодичного явища на постійний механізм підтримки залученості.

Перспективним напрямом є розвиток внутрішнього інтрапренерства через програми «внутрішніх стартапів», які надають працівникам можливість реалізовувати власні інноваційні ідеї в межах підприємства. Це передбачає організацію конкурсів проєктів, надання ресурсів для їх реалізації та участь авторів у розподілі отриманого економічного ефекту. Сутність цього підходу полягає в трансформації пасивного виконавця в активного учасника інноваційних процесів, що забезпечує альтернативні шляхи професійної самореалізації поза традиційною кар'єрною ієрархією.

Сучасні мотиваційні системи також включають інструменти розвитку гнучких компетенцій (soft skills) та персонального бренду співробітника. Це передбачає формування індивідуальних планів розвитку, фінансування участі у конференціях, підтримку створення експертного контенту тощо. Сутність цього підходу полягає в інвестуванні не лише у поточні функціональні навички працівника, а й у формування його унікальної професійної ідентичності, що підвищує його ринкову вартість та забезпечує довгострокову лояльність.

Важливу роль відіграє інтеграція цифрових платформ та аналітичних інструментів для моніторингу та персоналізації мотиваційних втручань. Використання штучного інтелекту для аналізу даних про активність і задоволеність персоналу дозволяє виявляти тенденції та пропонувати індивідуальні стимули. Сутність цього підходу полягає у переході від інтуїтивних рішень до управління мотивацією на основі даних, що забезпечує більш точне та ефективне вплив на поведінку працівників [1-4].

Крім того, сучасні мотиваційні моделі все більше орієнтуються на створення екосистеми психологічної безпеки та підтримки, яка включає програми ментального здоров'я, гнучкі форми зайнятості, заходи з підтримки work-life балансу. Сутність цього підходу полягає у визнанні того, що в умовах євроінтеграції саме психологічний комфорт та соціальна стабільність стають

ключовими факторами мотивації, що дозволяють зберегти продуктивність та креативність персоналу.

Місія підприємства є орієнтиром, що не лише визначає основну мету, але й формує його ключові стратегічні напрямки. Корпоративна ідентичність сприяє зміцненню командного духу та підвищенню лояльності співробітників, забезпечуючи узгодженість у досягненні спільних цілей. Завдяки корпоративній культурі підприємство впливає на рівень мотивації персоналу, створюючи атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою важливість, залученість і відповідальність за кінцевий результат [5].

Таким чином, інноваційні підходи до мотивації персоналу характеризуються переходом від стандартизованих схем до гнучких, адаптивних моделей, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуалізацію, цифровізацію та орієнтацію на довгостроковий розвиток людського капіталу. Це дозволяє не лише підвищити операційну ефективність, але й сформувати стійку конкурентну перевагу на основі залученості, лояльності та інноваційного потенціалу персоналу в умовах євроінтеграції.

Література

1. Гайдаушенко С. О. Мотивація персоналу: Текст лекцій / С. О. Гайдаушенко; Харк. нац. ун-т міського господарства. Харків, 2013. 111 с.
2. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // Економіка та суспільство. 2021. № 23(6). С. 53–59.
3. Кісіль К.Ю. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. «МікроАД–2025». Харків, 2025. – С. 930.
4. Махсма М.Б., Шевчик Х. Сучасні тенденції мотивації персоналу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України», Київ, 7–8 груд. 2023 р. Київ: Маріуп. держ. ун-т, 2023. С. 382–384.
5. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Development Service Industry Management. 2025. No 3. С.134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)).

*Чобіток І. О., к. е. н.,
доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Толокнєєва А. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КІБЕРЗАГРОЗ В УМОВХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Економічна безпека підприємства є важливим чинником його стабільного функціонування та розвитку в сучасних умовах, коли економіка характеризується високою динамікою, глобалізацією та жорсткою конкуренцією, особливо в умовах євроінтеграції. Підприємства постійно стикаються з численними ризиками, які можуть мати як фінансовий, так і організаційний або технологічний характер. До основних загроз відносяться нестабільність ринку, зміни законодавства, політичні фактори, а також нові кіберзагрози, що активно зростають у зв'язку з цифровізацією бізнесу. Забезпечення економічної безпеки дозволяє мінімізувати потенційні втрати, захистити активи підприємства, підтримувати його конкурентоспроможність та довіру партнерів і клієнтів.

Економічна безпека підприємства охоплює комплекс заходів та стратегій, спрямованих на захист від внутрішніх та зовнішніх ризиків. Вона включає такі складові, як: фінансова, інформаційна, технологічна та кадрова безпека [1-3].

Фінансова безпека передбачає стабільність фінансового стану підприємства, здатність своєчасно виконувати зобов'язання та ефективно використовувати активи. Інформаційна безпека полягає у захисті конфіденційної та комерційної інформації від несанкціонованого доступу або втрати. Технологічна безпека передбачає контроль за станом виробничих та інформаційних систем для уникнення збоїв і аварій, а кадрова безпека забезпечує

наявність кваліфікованого персоналу та зменшує ризики внутрішніх загроз, таких як саботаж чи корпоративний шпигун.

Однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці є нестабільне ринкове середовище. Сучасний ринок характеризується високою волатильністю, що проявляється у коливаннях цін на сировину, змінах попиту та пропозиції, нестабільності валютних курсів та податкових умов. Крім того, політичні та регуляторні зміни створюють додаткові ризики для підприємств. В Україні під час економічної кризи 2022-2023 років багато підприємств були змушені переглядати постачальницькі ланцюги, скорочувати витрати та шукати нові способи оптимізації бізнес-процесів, аби залишитися на ринку. В умовах високої ринкової нестабільності підприємство має постійно аналізувати економічну ситуацію, оцінювати фінансові показники та прогнозувати можливі ризики, щоб своєчасно приймати антикризові рішення.

Особливу увагу необхідно приділяти кіберзагрозам, які у сучасних умовах можуть призвести до значних фінансових втрат та пошкодження репутації підприємства. Підприємства, що активно використовують цифрові технології, стають вразливими до хакерських атак, витоку конфіденційної інформації, шахрайства через електронні платіжні системи або саботажу автоматизованих систем. Наслідки кіберзагроз можуть бути дуже серйозними: прямі фінансові втрати, порушення роботи підприємства, репутаційні ризики та штрафи за порушення законів про захист персональних даних. За даними компанії Kaspersky, у 2023 році близько 40% підприємств в Україні та Європі стикнулися з серйозними кібератаками, при цьому середні збитки одного підприємства перевищували 50 тисяч доларів США.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності ринку та кіберзагроз необхідно використовувати комплексний підхід. Важливо впроваджувати ефективні системи фінансового контролю та аудиту, що дозволяють своєчасно виявляти фінансові ризики та оптимізувати використання ресурсів. Підприємства повинні розробляти стратегії управління ризиками та антикризові плани, що передбачають конкретні заходи у разі різких

змін ринкової ситуації або виникнення кіберзагроз. Слід впроваджувати сучасні технології кібербезпеки: антивірусні програми, шифрування даних, багаторівневий контроль доступу та навчання персоналу методам запобігання кібератакам. Крім того, важливим є регулярний аналіз ринку, прогнозування змін у попиті та поведінці конкурентів, що дозволяє своєчасно адаптувати бізнес-стратегію та зменшити фінансові ризики.

Ефективне управління економічною безпекою вимагає інтегрованого підходу, коли фінансовий контроль, моніторинг кіберзагроз та аналіз ринкової ситуації працюють разом, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ризики, а й створює основу для довгострокового успіху, підтримки довіри партнерів, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, економічна безпека підприємства в умовах нестабільного ринку та кіберзагроз є ключовим чинником його стабільного розвитку та ефективної діяльності в умовах євроінтеграції. Забезпечення безпеки потребує поєднання традиційних методів фінансового та організаційного управління з сучасними технологічними рішеннями у сфері кіберзахисту. Постійний аналіз ризиків, системний підхід до управління безпекою та адаптація до змін ринкового середовища дозволяють підприємствам зберігати активи, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову стійкість своєї діяльності.

Література

1. Сидорчук О. Г. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>
2. Chobitok V., Mnykh O., Brytskyi R., Us Yu. Adhocratic mechanisms of formation of innovative and creative directions for business entities development in conditions of transparency of economics. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 2023. No. 1150 (1). P. 012002. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1150/1/012002>
3. Tulchinskiy R., Chobitok V., Dergaliuk M., Semenchuk T., Tarnovska I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21 (8). P. 97–104.

*Чорна Т. О., к. х. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

АСПЕКТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ТА МИТНИХ ПРОЦЕДУР В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Процес гармонізації митного регулювання, закладений в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1], передбачає спрощення торгівлі, забезпечення відповідності української продукції суворим санітарним і фітосанітарним (СФЗ) стандартам ЄС [2]]. Гармонізація митної системи є однією з основних вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1] і сприяє поступовому узгодженню українського законодавства із європейським *acquis communautaire*. У сфері продовольства це зближення особливо важливе, оскільки сприяє оптимізації логістичних процесів. Так, застосування Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS) і запровадження Інституту Уповноваженого економічного оператора (АЕО) дозволяють значно скоротити обсяги фізичних перевірок і лабораторних досліджень для вантажів із низьким рівнем ризику. Такий ризик-орієнтований підхід відповідає стандартам ЄС і має важливе значення для швидкопсувної продукції. Щодо харчової продукції головним елементом залишається гармонізація із санітарними та фітосанітарними (СФЗ) заходами ЄС [2]. Орієнтиром у цій адаптації є Регламент (ЄС) № 2017/625 про офіційний контроль, який визначає необхідність посилення контролю на прикордонних інспекційних постах (ППП) для забезпечення відповідності українських товарів європейським нормам безпеки [3]. Важливим аспектом також є забезпечення повної простежуваності харчових продуктів за принципом «від лану до столу», що є ключовим чинником гарантування продовольчої безпеки.

Експертне дослідження продовольчих товарів на митниці вимагає переходу до уніфікованих міжнародних протоколів. Застосування як традиційних так і

сучасних інноваційних інструментальних методів дослідження є необхідним для будь якої продовольчої групи товарів. Гармонізація процесів передбачає заміну застарілих стандартів ДСТУ сучасними європейськими нормами (EN). Для ефективного визначення фальсифікації та наявності заборонених речовин обов'язковим є використання сучасних хроматографічних методів аналізу. Цифрова трансформація виступає одним із найбільш вагомих засобів спрощення митного контролю. Зокрема, оформлення швидкопсувних товарів має проводитися через електронні системи декларування, що мінімізує людський фактор і скорочує терміни перебування товарів на митниці до 24 годин. Експертний консалтинг стає важливим інструментом підтримки бізнесу у впровадженні європейських систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР, ISO 22000), а також у проведенні аудиту маркування продукції відповідно до Регламентів ЄС [4]. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли митні органи відмовляють у пропуску товару через невідповідність вимогам.

Гармонізація митного регулювання та експертизи продовольчих товарів є багатоаспектним і динамічним процесом, який є основою економічної інтеграції України до ЄС. Успіх цього процесу залежить від комплексного поєднання реформ: від прийняття європейських принципів митного адміністрування та СФЗ-контролю до широкого застосування цифрових інструментів (NCTS, AEO) та переходу експертних установ на міжнародні стандарти.

Література

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (Розділи IV та V: Митне співробітництво; Санітарні та фітосанітарні заходи). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11#Text
2. Угода Світової організації торгівлі про застосування санітарних та фітосанітарних заходів (Угода СФЗ/SPS). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_006#Text
3. Регламент (ЄС) № 2017/625 Європейського Парламенту та Ради про офіційний контроль та іншу офіційну діяльність, що здійснюється для забезпечення застосування законодавства про харчові продукти та корми, про правила охорони здоров'я та благополуччя тварин, про здоров'я рослин та засоби захисту рослин. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_026-17/ed20200101/sp:dark#n55
4. Чорна, Т. (2025). STRATEGIC VECTOR OF UKRAINE'S CUSTOMS POLICY IN CONDITIONS OF INSTABILITY. *SWorldJournal*, 3(31-03), 146–157. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-31-03-066>

*Чуйко М. М., к. т. н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
Сьора А. К.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління товарним асортиментом є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток. Асортиментна політика формує структуру товарної пропозиції, впливає на позиціонування підприємства на ринку та визначає його конкурентні переваги. Ефективне управління асортиментом дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із затримкою реалізації продукції, надлишковими запасами та неефективним використанням ресурсів [1].

Стратегія управління асортиментом повинна базуватись на системному аналізі ринку, конкурентного середовища, споживчих переваг та внутрішніх можливостей підприємства. Важливим етапом є оцінка поточного стану асортименту, визначення цільових показників, формування асортиментної матриці, впровадження змін та моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість асортиментної політики та її відповідність стратегічним цілям підприємства [2].

Серед сучасних інструментів аналізу асортименту особливе місце займають АВС- та XYZ-аналіз. АВС-аналіз дозволяє класифікувати товари за рівнем їхнього внеску в загальний обсяг продажів або прибуток, що дає змогу визначити пріоритетні позиції для управління. XYZ-аналіз, у свою чергу, оцінює стабільність попиту на товари, що є критично важливим для планування запасів та логістики. Комбіноване використання цих методів дозволяє формувати

оптимальну асортиментну структуру, яка мінімізує ризики та підвищує ефективність управління [3].

Крім того, важливо враховувати життєвий цикл товару, маржинальність, обіговість, сезонність та інші фактори, що впливають на доцільність включення певних товарів до асортименту. Традиційні системи структурування асортименту не завжди враховують взаємозв'язки між товарами, що конкурують між собою, або мають комплементарний характер, що може призводити до незбалансованих управлінських рішень [4].

Успішна асортиментна стратегія також передбачає інтеграцію цифрових технологій, зокрема використання ВІ-систем для автоматизації аналізу, прогнозування попиту та управління запасами. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати асортимент до нових умов та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів [5,6].

Таким чином, стратегія управління товарним асортиментом повинна бути аналітично обґрунтованою, гнучкою та орієнтованою на споживача. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпеченню сталого розвитку.

Література

1. Лизанець А.Г., Долинай Т.Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2(6). С. 91–96.
2. Кучер С.Ф., Містюк О.М. Управління товарним асортиментом на підприємстві. *Регіональна економіка та управління*. 2018. 2 (20). С. 92–95.
3. Осадча К.І. ABC/XYZ-аналіз як інструмент управління асортиментом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 115–118.
4. Ковальчук О.В. Проблеми структурування асортименту в умовах конкуренції. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 89–92.
5. Савченко І.М. Інтеграція цифрових технологій в управління асортиментом підприємства. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2023. № 1. С. 33–36.
6. Управління асортиментом товарів. URL: <https://chm-s.com/blog/upravlinnya-asortimentom-tovariv/>

*Шабанов Р. М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасні умови розвитку вітчизняного бізнесу засвідчують, що українські підприємства опинилися у критичній точці вибору: або здійснити глибоку екологічну трансформацію, або поступово втратити доступ до одного з ключових ринків збуту – ринку Європейського Союзу. Запровадження Європейського зеленого курсу, механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), а також посилення вимог щодо екодизайну, поводження з упаковкою та контролю викидів перетворюють екологічні стандарти з добровільної практики на імператив, обов’язковий для виконання. Після 2026–2030 років підприємства, які не відповідатимуть цим регуляторним нормам, будуть фактично позбавлені можливості експортувати продукцію до країн ЄС. Таким чином, екологічні інновації набувають статусу ключового інструмента стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Поняття «екологічні інновації» охоплює широкий спектр рішень, що виходять далеко за межі встановлення відновлюваних джерел енергії чи організації сортування відходів. Йдеться про нові або суттєво вдосконалені продукти, технологічні процеси, організаційні моделі та маркетингові підходи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та одночасне підвищення економічної ефективності. У контексті європейської інтеграції конкурентоспроможність вже визначається не лише співвідношенням «ціна–якість», а й відповідністю принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Європейський споживач та регулятор дедалі рішучіше надають перевагу товарам із мінімальним екологічним слідом, а компанії, що не дотримуються сталих практик, ризикують зазнати фінансових санкцій.

Запровадження «зелених» технологій формує багатовимірний набір переваг для підприємств. По-перше, зменшуються операційні витрати завдяки використанню енергоефективного обладнання, систем замкненого водо- та матеріалообігу, а також переробці відходів у вторинну сировину. По-друге, відкривається доступ до нових джерел фінансування – грантів та кредитних програм Європейського інвестиційного банку, ЄБРР, Horizon Europe, LIFE, що орієнтовані на підтримку декарбонізації та циркулярної економіки. По-третє, зростає репутаційний капітал: сучасні споживачі, особливо молодші покоління, схильні підтримувати бренди зі сталою екологічною політикою. Крім того, підприємства, що реалізують екологічні ініціативи, успішніше залучають кваліфікованих фахівців, для яких екологічні цінності роботодавця є важливим чинником.

В Україні вже існують позитивні приклади впровадження екологічних інновацій, які демонструють їхню економічну доцільність. Так, МХП створив біогазові комплекси загальною потужністю понад 60 МВт і на окремих виробничих майданчиках скоротив викиди на 60 %. «Карлсберг Україна» з 2022 року повністю перейшов на електроенергію з відновлюваних джерел. «Кернел» отримав міжнародну сертифікацію ISCC і здійснює експорт біодизелю до ЄС без додаткового вуглецевого навантаження. Ці приклади підтверджують, що екологічні стандарти можуть стати не лише інструментом відповідності, а й засобом підвищення рентабельності та ринкових переваг.

Водночас процес масштабного запровадження «зелених» технологій в Україні ускладнений низкою бар'єрів. Серед ключових чинників — нестача інвестиційних ресурсів, високі ставки кредитування, недостатня державна підтримка та інерційність управлінського мислення. Війна посилила ці виклики, адже значна частина підприємств вимушена паралельно відновлювати пошкоджені виробничі потужності та здійснювати екологічну модернізацію. Проте саме після початку повномасштабної агресії Україна отримала унікальні можливості: зокрема, у межах програми Ukraine Facility (50 млрд євро на 2024–

2027 роки) та інших фінансових інструментів ЄС передбачено підтримку виключно сталого та екологічно орієнтованого відновлення.

З огляду на це, у найближчі п'ять–сім років можна прогнозувати чітку диференціацію українських підприємств. До першої групи належатимуть компанії, які вже сьогодні інтегрують екологічні інновації у свою стратегію та зміцнюють свої позиції на європейських ринках. До другої – ті, що зволікають із модернізацією, розраховуючи на послаблення регуляторних вимог, і, відповідно, втрачатимуть конкурентні позиції, партнерів і перспективи розвитку.

Таким чином, європейська інтеграція не залишає альтернативи щодо впровадження «зеленого» курсу. Вона актуалізує необхідність швидкої екологічної трансформації як умови економічної стійкості та подальшого зростання. Підприємства, які здатні оперативно адаптуватися до нових екологічних вимог, отримають не лише можливість зберегти свої ринки, а й перспективу стати лідерами сучасної української економіки, де екологічність виступає однією з основних форм конкурентної переваги.

Література

1. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. № 28(3). URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601
2. Павліха Н. В., Зелінська О. З., Цимбалюк І. О. Стратегічне євро регіональне співробітництво: основа для активізації зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності в Україні: монографія. Луцьк : ВежаДрук, 2023. – 432 с. ISBN 978-966-940-517-3
3. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-91-97>
4. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117.

*Шаповалова Н. Ю.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук,
Національний транспортний університет, м. Київ
Шкуренко О. В., д. е. н., проф.,
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ*

МОЖЛИВОСТІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

Ефективне управління логістичними витратами залишається ключовою проблемою сучасних підприємств через необхідність балансування між мінімізацією витрат та забезпеченням високого рівня логістичного сервісу. Невпорядковане планування витрат, недостатнє використання аналітичних методів та відсутність цифрових інструментів ускладнюють прийняття оптимальних рішень та знижують конкурентоспроможність підприємства.

Функціонування логістичної системи підприємства безпосередньо залежить від здатності раціонально контролювати та аналізувати власні витрати. Логістичні витрати охоплюють всі ресурси, що спрямовуються на забезпечення руху продукції – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. При цьому споживач є ключовим елементом логістичного ланцюга, що визначає необхідність підтримання балансу між витратами та якістю логістичного сервісу. Контроль та оцінка логістичних витрат набувають стратегічного значення, оскільки дозволяють своєчасно виявляти проблеми, запобігати помилкам у прийнятті управлінських рішень і підвищувати конкурентоспроможність підприємства [1].

Діагностика витрат спрямована на виявлення внутрішніх резервів, які дають змогу оптимізувати фінансові результати. У сучасних економічних умовах мінімізація витрат на зберігання, транспортування, закупівлі та обробку замовлень є необхідною умовою ефективного управління логістичною системою. Зменшення витрат при цьому не повинно погіршувати рівень обслуговування клієнтів, що підкреслюється в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених.

Серед основних напрямів зниження витрат логістичної діяльності виділяють усунення неефективних видів діяльності, контроль та моніторинг, пошук ефективніших ресурсів, підвищення продуктивності персоналу, модернізацію логістичного ланцюга та інвестування у його критичні елементи. Важливою складовою є оптимізація взаємодії з постачальниками та споживачами, управління запасами та складськими процесами. Інкрементальні методи дозволяють досягати покращення через системні дрібні зміни, що мінімізують ризики та підвищують гнучкість процесів [2]. Сучасні методи управління витратами включають Target Costing, Kaizen Costing, JIT тощо.

Target Costing орієнтований на досягнення цільового рівня витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту та забезпечує координацію між виробничими, технологічними, маркетинговими й економічними підрозділами. Kaizen Costing передбачає безперервне покращення через регулярне впровадження малих змін, що накопичуються у суттєвий результат. JIT (Just in Time) дозволяє мінімізувати запаси та прискорити оборот матеріальних ресурсів, знижуючи витрати на утримання запасів і оптимізуючи виробничий цикл. Інкрементальні підходи забезпечують поступове покращення маршрутів доставки, складських операцій, інформаційних потоків та обліку [3]. Поряд із логістичними методами, важливу роль у зниженні витрат відіграють управлінські та фінансові інструменти. Одним із найбільш ефективних є аутсорсинг, що передбачає передання непрофільних функцій зовнішнім виконавцям. Це дозволяє скоротити адміністративні витрати, зменшити навантаження на персонал та оптимізувати структуру управління. Значний потенціал має податкова оптимізація, спрямована на вибір найбільш раціональної системи оподаткування, коректне документальне оформлення витрат і використання податкових пільг. Суттєвим резервом зниження витрат є оптимізація кадрових витрат через гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, підвищення кваліфікації персоналу та автоматизацію HR-процесів. Важливу роль також відіграє автоматизація бізнес-процесів: впровадження ERP- та CRM-систем, роботизованих платформ, хмарних сервісів і систем електронного документообігу, що скорочує витрати на ручні операції та підвищує швидкість

обробки даних. Раціоналізація витрат на інфраструктуру через оптимізацію оренди, енергоощадне обладнання, уніфікацію ІТ-інструментів дозволяє зменшити як постійні, так і змінні витрати. Додатковим інструментом є оптимізація співпраці з постачальниками шляхом укладення довгострокових контрактів, аудиту умов та пошуку альтернативних джерел постачання. Завершальним напрямом виступає антикризове планування, що забезпечує готовність підприємства до непередбачуваних витрат через розроблення резервних сценаріїв, дубльованих систем постачання та ІТ-рішень [4]. Оптимізація транспортної логістики в сучасних умовах неможлива без впровадження цифрових та екологічних технологій.

Отже, ефективність логістичної системи підприємства визначається здатністю раціонально управляти витратами та впроваджувати сучасні методи діагностики і оптимізації. Використання ABC-XYZ аналізу, Target Costing, Kaizen, JIT та інкрементальних методів створює основу для системного управління витратами, виявлення резервів і підвищення продуктивності. Інтеграція цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну, IoT та екологічних рішень сприяє скороченню витрат, підвищенню прозорості процесів та якості обслуговування клієнтів. Комплексне застосування економічних, технологічних та екологічних підходів забезпечує сталий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Література

1. Кравець О. В. Сутність логістичних витрат підприємства та їх класифікація. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 74. С. 144–150. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-19>.
2. Cost Optimization in Logistics Systems / O. Chorna et al. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*. 2023. Vol. 1, no. 7(38). P. 286–291. URL: [https://doi.org/10.32515/2664-262x.2023.7\(38\).1.286-291](https://doi.org/10.32515/2664-262x.2023.7(38).1.286-291).
3. Олейніков А.В. Оптимізація витрат як інструмент забезпечення ефективності логістичної системи підприємства. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/d2f26a33-f535-41e6-919f-af02cab2c61a>.
4. Оптимізація витрат підприємства: знизити навантаження на ТОВ. *bip.net.ua - Управління бухгалтерією та фінансами для ITbip.net.ua*. URL: <https://bip.net.ua/articles/optimizaciya-vitrat-pidpriyemstva/>

*Швець Д. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків
Андрющенко О. Б., к. н. з держ. упр., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

В умовах глобальної економічної турбулентності, постійних технологічних змін і зростання рівня конкуренції розвиток маркетингового потенціалу підприємства стає ключовим чинником його адаптивності та стійкості. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює потребу підприємств у формуванні ефективної системи управління маркетинговими ресурсами, здатної швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів і зовнішніх умов функціонування, які зараз отримали назву VUCA-середовища (воно характеризується Volatility (мінливістю), Uncertainty (невизначеністю), Complexity (складністю) та Ambiguity (неоднозначністю)). Саме розвиток маркетингового потенціалу виступає основою забезпечення конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства.

Проблематика формування та використання маркетингового потенціалу активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема такими, як Л. Балабанова, О. Романов, Т. Прима, Г. Азоєв, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен. В їхніх працях маркетинговий потенціал розглядається як сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства, що забезпечують ефективну реалізацію маркетингових стратегій та досягнення стратегічних цілей. Водночас у сучасних умовах глобальної нестабільності питання адаптивного розвитку цього потенціалу потребує подальшого опрацювання, особливо з позиції його впливу на стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Відомо, що маркетинговий потенціал підприємства – це інтегральна характеристика, яка відображає спроможність підприємства використовувати наявні маркетингові ресурси (матеріальні, інформаційні, кадрові, технологічні) для досягнення конкурентних переваг [2]. Його розвиток включає не лише вдосконалення окремих елементів маркетингової діяльності (просування, дослідження ринку, комунікації), але й створення гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін середовища.

Зараз виділяють наступні складові маркетингового потенціалу [1]:

- ресурсна (наявність фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів для реалізації маркетингових заходів) ;
- кадрова (компетентність та креативність маркетингового персоналу, готовність до інновацій);
- інноваційна (здатність до розробки та впровадження нових продуктів, технологій, підходів до просування);
- аналітична (система збору, обробки та використання даних для прийняття управлінських рішень);
- комунікаційна (ефективність побудови відносин із клієнтами, партнерами та суспільством).

Розвиток маркетингового потенціалу вимагає впровадження адаптивних механізмів управління, що забезпечує підприємству можливість реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах його невизначеності. Такими механізмами виступають: маркетингове прогнозування, сценарне планування, динамічне бюджетування, використання big data для аналізу поведінки споживачів, а також впровадження системи стратегічного моніторингу конкурентного середовища.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища важливо не лише накопичувати маркетингові ресурси, а й підвищувати гнучкість їх використання. Це означає, що підприємство має швидко перебудовувати свої маркетингові стратегії, змінювати канали комунікацій, структуру асортименту чи позиціонування бренду відповідно до нових ринкових умов. Гнучкість

маркетингової системи прямо впливає на здатність підприємства зберігати стійкість і прибутковість у кризових ситуаціях.

Тому, серед основних підходів до розвитку маркетингового потенціалу в умовах невизначеності можна видокремити [3]:

1. Системний підхід, який передбачає інтеграцію маркетингової діяльності з іншими функціональними напрямками підприємства – виробництвом, фінансами, управлінням персоналом – задля досягнення єдиних стратегічних цілей.

2. Інноваційний підхід, орієнтований на впровадження нових технологій маркетингових комунікацій, автоматизацію процесів, використання цифрових платформ та інструментів аналітики.

3. Клієнтоорієнтований підхід, що передбачає формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами на основі персоналізованого сервісу та комунікацій.

4. Адаптивний підхід, який базується на принципах гнучкості, швидкого реагування та безперервного вдосконалення маркетингових процесів.

Розвиток маркетингового потенціалу повинен відбуватися поетапно. На першому етапі здійснюється діагностика поточного стану маркетингової системи підприємства: аналіз ринку, конкурентного середовища, рівня задоволеності клієнтів, ефективності маркетингових інструментів. Другий етап передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку потенціалу – підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій, розширення каналів збуту. Третій етап полягає у реалізації заходів із модернізації маркетингових процесів та створенні умов для їхньої гнучкої адаптації.

Особливу роль у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх змін відіграє аналітична складова маркетингового потенціалу. Використання інструментів маркетингової аналітики, таких як CRM-системи, системи бізнес-аналітики (BI), прогнозування продажів і поведінки споживачів, дозволяє своєчасно виявляти ризики та розробляти ефективні рішення. Завдяки цьому

підприємство може підтримувати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності.

Отже, розвиток маркетингового потенціалу підприємства є стратегічним напрямом забезпечення його адаптивності та стійкості до невизначеності зовнішнього середовища. Ефективне управління цим потенціалом сприяє зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню гнучкості організаційних процесів і здатності підприємства до відновлення після кризових явищ. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування методичних підходів до оцінювання рівня маркетингового потенціалу та визначення його впливу на довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Література

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 412 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Хімджест. 2020. 912 с.
3. Примак Т. О. Стратегічний маркетинг: сучасні концепції та інструменти. Київ: КНЕУ. 2019. 356 с.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Соціально-економічна відповідальність бізнесу в умовах євроінтеграції стає ключовим чинником формування сучасної моделі розвитку українських підприємств. У процесі наближення до європейських стандартів зростає значення фінансових, соціальних та екологічних аспектів діяльності компаній, таких як захист прав працівників, прозорість управління, впровадження енергоощадних технологій та дотримання принципів сталого розвитку. Для України це не просто вимога часу, а стратегічна необхідність, що визначає конкурентоздатність вітчизняного бізнесу на міжнародних ринках і сприяє формуванню позитивного іміджу держави в умовах поглиблення інтеграції до Європейського Союзу.

Соціальна відповідальність бізнесу сьогодні розглядається як невід'ємний елемент сучасної моделі розвитку підприємств, що поєднує економічні цілі з турботою про суспільний добробут. Відповідно до класичного визначення Ф. Котлера, це свідомий вибір компанії спрямовувати частину своїх ресурсів і управлінських підходів на поліпшення умов життя суспільства.

У європейських програмних документах корпоративна соціальна відповідальність трактується як інструмент формування згуртованого та сталого суспільства, заснованого на правах людини, законності, екологічній безпеці, етичності та прозорості бізнесу [1-5].

Соціально-економічна відповідальність бізнесу в умовах євроінтеграції передбачає поєднання економічного розвитку з етичними, соціальними та екологічними стандартами, давно вкоріненими в європейській моделі корпоративної поведінки. У країнах Європейського Союзу підтримка СВБ здійснюється через розгалужену систему стратегічних документів та інструментів державного регулювання: План ЄС щодо захисту довкілля,

Політику інтегрованого продукту, систему екоменеджменту і аудиту (EMAS), Європейську ініціативу екологічної ефективності та Стратегію «Європа 2020». Ці інструменти формують стабільне нормативне середовище, у якому бізнес дотримується високих стандартів прозорості та екологічної відповідальності, а й бере на себе солідарну участь у розв’язанні соціальних проблем.

Поступове створення освітньої та інформаційної бази формує фундамент для розуміння СВБ на рівні підприємств та суспільства. У контексті цього особливо важливо виокремити ключові аспекти соціально-економічної відповідальності бізнесу, які стають визначальними для країн, що інтегруються в європейський простір (рис. 1).

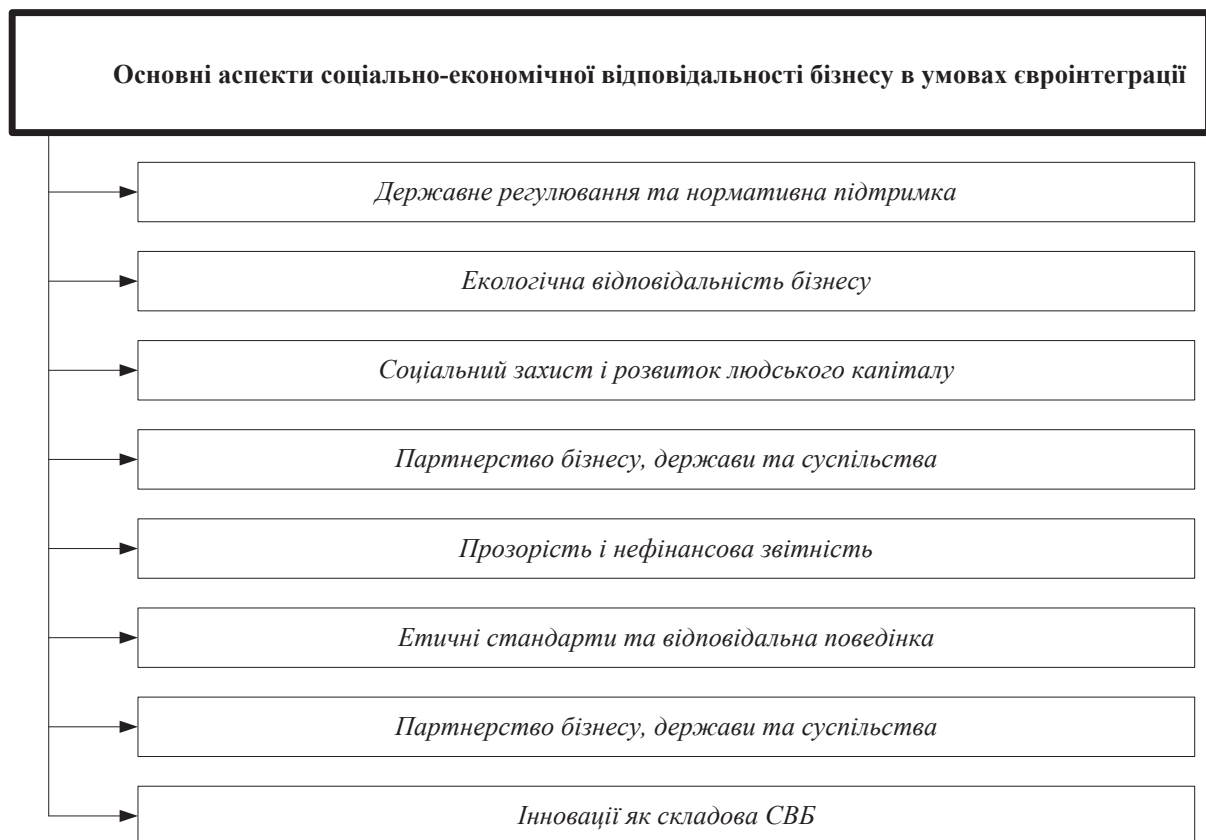


Рис. 1 Основні аспекти соціально-економічної відповідальності бізнесу в умовах євроінтеграції

Саме вони відображають зміст і напрям трансформацій, яких потребує український бізнес у процесі наближення до стандартів ЄС. Євроінтеграція створює потужний стимул для адаптації українського бізнесу до передових

стандартів відповідальної поведінки. Європейська модель, заснована на участі уряду, відкритості, активності ЗМІ та розвитку людського капіталу, показує, як СББ може стати частиною довгострокової стратегії сталого зростання.

В Україні підтримка соціальної відповідальності бізнесу лише формується, хоча процеси євроінтеграції значно прискорюють її інституціоналізацію. На відміну від ЄС, державні механізми ще не мають такої структурованості: підтримка СББ реалізується переважно через фінансові реформи, удосконалення пенсійної системи та заохочення інноваційно-інвестиційних проєктів. Поступове створення освітньої та інформаційної бази формує фундамент для розуміння СББ на рівні підприємств та суспільства.

Україна, інтегруючись у європейський простір, поступово переймає ці практики, удосконалює систему регулювання та формує нові підходи до управління соціальними та екологічними процесами. Отже, соціально-економічна відповідальність у сучасних умовах перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності, міжнародної довіри та економічного розвитку, що робить її невід'ємною складовою євроінтеграційного поступу.

Література

1. Букресва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
2. Залізнюк В. П., Цимбал Є. П. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті публічного управління та євроінтеграції України. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.8.4>
3. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. No 3. С.134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)).
4. Чобіток В. І., Гавриш О. М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 155-164. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626>
5. Чобіток В.І., Бобринцев П.В. Теоретично-методичні підходи до інноваційногнучкого управління підприємствами в сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. Том 18 № 36 (2024):. Ел. ресурс: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/657> DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-15)

*Шергіна Л. А., к. е. н., доц.,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, м. Київ*

*Жемба А. Й., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне*

*Канівець Т. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, м. Київ*

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ НОРМ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА

Євроінтеграційний вектор розвитку України вимагає глибокої трансформації промислового сектору відповідно до європейських принципів сталого виробництва. Для українських промислових підприємств це означає необхідність адаптації до нових вимог, що охоплюють усі етапи виробничого циклу - від сировинного забезпечення до утилізації відходів. На сучасному етапі промисловість України перебуває у складному стані. Збройна агресія РФ призвела до руйнування значної частини виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, втрати кадрів та порушення ланцюгів постачання. Водночас, навіть у складних умовах воєнного часу, вітчизняна промисловість демонструє здатність до адаптації, пошуку нових ринків збуту, налагодження виробничої кооперації з європейськими партнерами.

Позитивним чинником є те, що процеси післявоєнного відновлення тісно пов'язуються з переходом до сталого розвитку. Європейські інституції (зокрема, ЄБРР, ЄІБ, USAID, GIZ) активно підтримують проєкти з енергоефективності, цифровізації та «зеленої» трансформації української промисловості. Це відкриває для підприємств нові можливості залучення фінансування на умовах відповідності екологічним та соціальним критеріям ЄС.

У контексті європейської політики сталого розвитку промислові підприємства країн ЄС активно впроваджують стандарти ISO 14001 [1], принципи циркулярної економіки та «зелені» технології, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Україна, задекларувавши своє

прагнення приєднатись до Європейського зеленого курсу [2], визначила одним із ключових завдань поступовий перехід до низьковуглецевої економіки та підвищення енергоефективності у виробництві [3].

Європейські стандарти сталого виробництва охоплюють низку нормативних документів - Директиву 2008/98/ЄС про відходи [4], Директиву 2010/75/ЄС про промислові викиди [5], Регламент (ЄС) 2020/852 щодо таксономії сталих інвестицій [6], а також принципи Циркулярної економіки (*Circular Economy Action Plan*) [7].

Для України ці стандарти означають необхідність:

- екологізації виробництва, скорочення викидів CO₂ та шкідливих речовин;
- оптимізації використання ресурсів і запровадження практик повторного використання матеріалів;
- впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14001, ISO 50001);
- підтримки енергетичної незалежності через розвиток відновлюваних джерел енергії.

Промислові підприємства України наразі перебувають на різних етапах адаптації до цих норм (стандартів). Найактивніше процеси впровадження екологічних стандартів спостерігаються у галузях, що мають доступ до європейських ринків - машинобудуванні, металургії, хімічній та харчовій промисловості. Основними напрямками адаптації виступають: модернізація технологічних процесів з метою зменшення енерговитрат; впровадження систем екологічного менеджменту; розвиток переробних та утилізаційних потужностей; цифровізація виробничих процесів для підвищення прозорості та контролю викидів [8].

На практиці адаптація українських підприємств відбувається нерівномірно. Найактивніше процеси модернізації здійснюються на великих експортно-орієнтованих підприємствах, які вже інтегровані в європейські виробничі ланцюги. Для малого та середнього промислового бізнесу перехід до сталого виробництва часто ускладнений браком фінансів, низьким рівнем інституційної підтримки та відсутністю доступу до «зелених» кредитних програм.

Адаптація українських промислових підприємств до європейських норм сталого виробництва є не лише вимогою часу, а й умовою підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Системна реалізація принципів сталого розвитку забезпечить формування екологічно безпечного виробництва, сприятиме залученню інвестицій та інтеграції України до європейського економічного простору. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення механізмів стимулювання підприємств до впровадження екологічних інновацій і створення ефективних партнерських моделей взаємодії бізнесу, держави та громадянськості.

Таким чином, сталий розвиток промислових підприємств має стати не лише складовою євроінтеграційних зобов'язань України, а й базовим принципом її економічного відновлення, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну орієнтованість і технологічну модернізацію.

Література

1. ДСТУ ISO 14001:2015. URL: <https://factumcentr.com.ua/sertyfikat-iso-14001/>
2. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels, 2019. – <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
3. Війна росії проти України: енергетичний вимір. DiXi Group Alert тижневик 03.11.2025. URL: <https://dixigroup.org/analytic/vijna-rosi%d1%97-proti-ukra%d1%97ni-energetichnij-vimir-dixi-group-alert-tizhnevik-11/>
4. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/98/oj>
5. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial and livestock rearing emissions (integrated pollution prevention and control) URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/75>
6. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088/. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>
7. European Commission. *Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe*. Brussels, 2020. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9dc6aa01-39d2-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>
8. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла — Київ : НІСД, 2024. — 104 с. — <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03> - https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Вітчизняний енергетичний сектор переживає чи не наймасштабнішу трансформацію за час незалежності України. Йдеться не лише про технологічні або ринкові зміни, а й про системний перегляд «правил гри» відповідно до європейського регуляторного поля, що створює абсолютно новий порядок денний. Питання стратегування, яке зазвичай зводилося до планування модернізації чи оптимізації ресурсів, сьогодні набуває значно ширшого змісту, де адаптація до норм ЄС перетворюється на ключовий елемент стратегічного розвитку.

Україна зобов'язалася імплементувати основні положення Третього енергетичного пакета ЄС, орієнтуватися на цілі «Європейського зеленого курсу» та стандарти, пов'язані з пакетом «Fit for 55» [1-3], що свідчить про визначеність європейського напрямку реформування енергетики. У зазначених документах закладені не тільки екологічні вимоги, а і йдеться про значно ширший набір принципів, таких як конкурентність, відкритість ринків, клієнтоорієнтованість, цифровізацію, безпеку постачання. Ці орієнтири зумовлюють і перехід до структурних змін, як, наприклад, інтеграція української енергосистеми до ENTSO-E, що стало не лише технічним досягненням, а й підтвердженням того, що регуляторні та управлінські підходи мають відповідати європейським стандартам. Для підприємств енергосектору це означає потребу переглядати свої моделі діяльності у напрямку більшої гнучкості та прозорості.

Попри очевидні перспективи, адаптація до євроінтеграційних вимог не є простою і одним із основних серйозних бар'єрів є технологічний. Більшість інфраструктури та генеруючих потужностей потребує оновлення. Без цього важко говорити про відповідність екологічним та енергоефективним стандартам

ЄС. Не менш важливим фактором є регуляторна турбулентність, суть якої полягає у тому, що норми постійно змінюються, а підприємства не завжди мають достатні ресурси для швидкої адаптації.

Окремим викликом для вітчизняних суб'єктів підприємництва енергетичного сектору виступає конкуренція. З під'єднанням України до європейських ринків зростає кількість гравців, що пропонують сучасні рішення у сфері відновлюваних джерел енергії, енергосервісу, цифрових платформ керування споживанням. Це підштовхує українські компанії переглядати підходи до інноваційної діяльності та шукати способи створення доданої цінності. Проте реалістичний аналіз не може не враховувати й сприятливі фактори, серед яких те, що Європейські фінансові інституції, такі, як ЄІБ, ЄБРР, дедалі активніше інвестують у програми модернізації та інфраструктурні проєкти. Horizon Europe і LIFE відкривають можливості для участі у міжнародних дослідницьких консорціумах, що для підприємств, які готові до стратегічного оновлення, це дає значний ресурсний потенціал розвитку.

У такому середовищі підприємства енергетичного сектору вимушені не просто реагувати на зовнішні зміни, а вибудовувати більш узгоджені й далекоглядні підходи до забезпечення ефективного розвитку. Євроінтеграційний вектор робить короткострокові кроки недостатніми, тобто від компаній очікують послідовності, прогнозованості та здатності вписувати свої дії у ширший контекст європейських правил. Саме тому увага бізнесу дедалі більше зміщується до роботи зі стратегічними орієнтирами не як формальної вимоги, а як необхідності адаптуватися до нових регуляторних темпів, технологічних трендів та ринкових моделей. Для багатьох підприємств це стає моментом перегляду звичних управлінських практик і пошуку таких рішень, які дозволять зберігати конкурентність у довшій перспективі. Ключові елементи стратегування в енергетичних підприємствах сьогодні включають:

- ✓ відстеження регуляторних тенденцій ЄС, зокрема щодо декарбонізації, ринкової конкуренції та споживчої політики;

✓ оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, адже європейська модель розвитку спирається на технологічність (від смарт-мереж до енергетичних хмарних платформ);

✓ формування портфеля стратегічних проєктів модернізації потужностей, впровадження цифрових інструментів, рішення з енергоефективності, ін.;

✓ партнерства з європейськими компаніями, які дозволяють швидше освоїти нові технології та управлінські практики. Для багатьох українських підприємств цей процес стає не просто оновленням стратегічних документів, а переглядом корпоративної культури та переходом від реактивності до інтенсивного розвитку.

Таким чином, євроінтеграційні процеси впливають на розвиток підприємств енергетичного сектору не фрагментарно, а комплексно, змінюючи підходи до управління, інвестицій, технологій та взаємодії зі споживачами. Вимоги ЄС хоча й посилюють конкуренцію, водночас створюють передумови для модернізації, відкривають доступ до нових інструментів фінансування та стимулюють підприємства до впровадження інновацій. За таких умов стратегування стає необхідним механізмом адаптації, що дозволяє підприємствам не тільки реагувати на зміни, а й формувати власний розвитковий маршрут у руслі європейських стандартів. Від того, наскільки ефективно суб'єкти підприємництва зможуть використати можливості євроінтеграції, значною мірою залежатиме конкурентоспроможність української енергетики у найближчі десятиліття.

Література

1. European Commission. *Fit for 55: Delivering on the proposals*. 2019-2021. URL: https://commission.europa.eu/topics/climate-action/delivering-european-green-deal/fit-55-delivering-proposals_en (дата звернення: 18.11.2025).
2. European Commission. *Clean Energy for All Europeans Package completed*. 22.05.2019. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/clean-energy-all-europeans-package-completed-good-consumers-good-growth-and-jobs-and-good-planet-2019-05-22_en (дата звернення: 18.11.2025).
3. European Commission. *The Clean Energy for All Europeans*. Publications Office of the EU. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b4e46873-7528-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 18.11.2025).

*Ярмак О. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

*Веріго Н. С.,
здобувачка кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

МІЖНАРОДНІ КРЕДИТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

В умовах поглиблення глобальної економічної трансформації, технологічна конкурентоспроможність підприємств виступає визначальним чинником їхнього розвитку та ефективної інтеграції у світову економіку. Українські виробники системно стикаються з критичними проблемами: зношеність основних фондів, низький рівень автоматизації, гострий дефіцит інноваційних інвестицій та обмежений доступ до довгострокового фінансування. Відновлення та оновлення технологічного потенціалу промисловості вимагає значних капіталовкладень, які в умовах воєнної та економічної нестабільності можуть бути забезпечені переважно за рахунок механізмів міжнародного кредитування.

Міжнародні кредити виступають не лише джерелом фінансових ресурсів, а й потужним інструментом передачі сучасних технологій, управлінських практик і корпоративних стандартів, що у комплексі підвищує конкурентоспроможність українського виробничого сектору. Таке кредитування здійснюється у різних формах – міждержавній, комерційній, банківській та через міжнародні фінансові інституції (МФІ), серед яких провідну роль відіграють МВФ, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ).

Особливе значення мають цільові кредити МФІ, спрямовані на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізацію та екологізацію промислових процесів. Зокрема, ЄБРР активно фінансує

модернізаційні проєкти в Україні, зокрема в межах програм Green Economy Financing Facility (GEFF) та Ukraine Reboot. Ці кредити мають не лише фінансову, а й обов'язкову технологічну складову – супровід експертів, аудит енергоефективності, а також консультації з питань управління проєктами.

Використання міжнародних кредитів сприяє підвищенню технологічного рівня підприємств шляхом оновлення обладнання, впровадження сучасних виробничих ліній та автоматизованих систем керування.

Обсяги залучення міжнародних кредитних ресурсів значно зросли: лише у 2022–2023 роках ЄБРР та ЄІБ спрямували понад \$3,5 млрд на підтримку української економіки. Яскравим прикладом є проєкти у сфері агропереробки та машинобудування, де кредити від ЄБРР вимагали впровадження міжнародних стандартів ISO та обов'язкового енергоаудиту. Це призвело до зниження енергоспоживання на 15–25% у проєктах, що фінансувалися в рамках «зелених» програм, демонструючи прямий зв'язок між зовнішнім фінансуванням і технологічною ефективністю.

Передача технологій відбувається через вимоги до кредитованого обладнання – воно має відповідати стандартам Best Available Technologies. Крім того, кредити часто містять обов'язковий компонент технічної допомоги, який забезпечує навчання українських фахівців новим управлінським практикам та допомагає у впровадженні міжнародних стандартів фінансової звітності. Це поліпшує не лише матеріальний, а й інтелектуальний капітал підприємств.

У результаті зростає продуктивність праці, знижується собівартість продукції, поліпшується її якість і, що найважливіше, забезпечується можливість інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості.

Ефективність використання міжнародних кредитів в Україні обмежується низкою чинників: недостатньою прозорістю фінансової звітності підприємств, високими валютними ризиками, складністю отримання кредитних гарантій та низьким рівнем корпоративного управління. Часто залучені ресурси спрямовуються не на технологічну модернізацію, а на покриття поточних витрат.

Для посилення технологічної конкурентоспроможності українських виробників необхідні такі кроки:

1. Створення національного механізму співфінансування. Запровадження інструментів (на кшталт Фонду часткового гарантування або компенсації відсоткових ставок) для цільових модернізаційних позик.
2. Посилення прозорості та контролю. Запровадження обов'язкового технологічного аудиту проєкту перед кредитуванням та посиленого моніторингу використання коштів для подолання проблеми їхнього нецільового використання.
3. Стратегічна орієнтація. Націлення кредитних ресурсів на фінансування технологій подвійного призначення та проєктів, що відповідають принципу «Відбудувати краще» (Build Back Better), інтегруючи вимоги ЄС щодо декарбонізації та цифровізації.

Післявоєнне відновлення економіки України відкриває нові можливості для залучення цільових кредитних ресурсів під державні гарантії, що дозволить здійснити відбудову промисловості на сучасній технологічній основі. Міжнародне кредитування здатне стати одним із ключових інструментів економічного зростання, підвищення інноваційного потенціалу та інтеграції українських виробників у світовий промисловий простір. Для досягнення максимального ефекту необхідно вдосконалювати механізми управління, посилювати державну підтримку інноваційного розвитку та забезпечувати прозорість і результативність використання залучених коштів.

Література

1. The EBRD in Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html>
2. World Bank. Ukraine fourth rapid damage and needs assessment RDNA4: February 2022 – December 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
3. Колчина С. В. Ярмак О. В. Залучення іноземних інвестицій під час війни. VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій». 2024. С. 108-110.

*Ярмак О. В., к. е. н., доц.,
доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

*Завацька П. Б.,
здобувачка кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливого значення. Для українських підприємств, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, залучення іноземних інвестицій є одним із найважливіших чинників розвитку, підвищення конкурентоспроможності, впровадження інноваційних технологій та модернізації виробництва. Проте процес залучення іноземного капіталу супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно вплинути на економічну стабільність і фінансову незалежність підприємства. Саме тому проблема забезпечення економічної безпеки у процесі залучення іноземних інвестицій є надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Економічна безпека підприємства – це такий стан його фінансової, виробничої, кадрової та інтелектуальної підсистем, за якого гарантується стабільне функціонування, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатність до розвитку в довгостроковій перспективі. У контексті інвестиційної діяльності економічна безпека передбачає захищеність від ризиків, що можуть виникати при залученні іноземного капіталу, таких як валютні коливання, політична нестабільність, зміни у правовому полі, недобросовісна поведінка інвестора або втрата контролю над стратегічними активами. Водночас іноземні інвестиції створюють можливості для розвитку підприємства: забезпечують доступ до сучасних технологій, міжнародних ринків, управлінських

компетенцій, а також сприяють підвищенню ділової репутації та інвестиційної привабливості.

Управління економічною безпекою в процесі залучення іноземних інвестицій потребує комплексного підходу. Важливим завданням є формування ефективної системи моніторингу ризиків, що дозволяє ідентифікувати загрози на ранніх етапах та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Значну роль відіграє створення системи управлінських рішень, спрямованих на баланс між відкритістю до іноземного капіталу та захистом економічних інтересів підприємства. Необхідно також здійснювати правовий та фінансовий аудит потенційних інвесторів, проводити оцінку їхньої репутації, надійності, стратегічних цілей та потенційного впливу на структуру управління підприємством.

Одним із напрямів підвищення рівня економічної безпеки є диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє уникнути залежності від одного іноземного партнера. Також доцільно розробляти внутрішні регламенти взаємодії з інвесторами, чітко визначати права, обов'язки та зони відповідальності сторін. Важливим елементом є підготовка персоналу підприємства до роботи в умовах міжнародного партнерства, підвищення рівня фінансової та правової грамотності управлінців, впровадження сучасних інструментів управління ризиками. Ефективна комунікація між підприємством та інвестором, прозорість фінансової звітності й наявність антикризових механізмів дозволяють сформувати довіру, що є запорукою стійких партнерських відносин.

Особливу увагу слід приділяти оцінюванню економічної безпеки в динаміці. Для цього доцільно застосовувати систему показників, що характеризують фінансову стабільність, рівень рентабельності, ліквідності, інвестиційної привабливості та ділової активності підприємства. Регулярне оновлення таких оцінок дає змогу вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та запобігати кризовим явищам. У цьому контексті роль держави також є важливою – необхідно створювати сприятливі правові умови для залучення іноземних

інвестицій, водночас забезпечуючи захист національних економічних інтересів і недопущення монополізації стратегічних галузей зовнішнім капіталом.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства у процесі залучення іноземних інвестицій є складним і багатогранним процесом, що передбачає поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту, правових механізмів захисту та ефективного управління інвестиційними потоками. Підприємства, які вибудовують свою діяльність на основі принципів економічної безпеки, здатні не лише мінімізувати ризики, але й максимально реалізувати потенціал іноземних інвестицій, забезпечивши сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у світовий економічний простір.

Література

1. Карачина, Н. П. Економічна безпека : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / Н. П. Карачина, А. В. Вітюк. Вінниця: ВНТУ, 2023. 112 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Karachina_2023_112.pdf
2. Кондратенко Н., Писаревський І., Боровик М. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1498/1444>
3. Фісуненко, П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*, 2019. 152, 176-203.

*Ярмак О.В., к.е. н., доц.,
доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

*Черноволова А. О.,
здобувачка кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення процесів зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства є необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до інтеграції у світовий економічний простір. В умовах глобалізаційних трансформацій, економічної нестабільності та воєнних викликів ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає формування цілісної системи стратегічних, організаційних, фінансових і технологічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення ЗЕД є стратегічне планування, що ґрунтується на диверсифікації ринків збуту та постачання, а також на зменшенні залежності від окремих країн чи регіонів. Використання інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT- чи PEST-аналіз, дозволяє підприємству обґрунтовано визначати потенційні ринки, оцінювати зовнішні ризики та адаптувати свої дії до тенденцій міжнародної торгівлі. Водночас особливої уваги потребує оптимізація логістичних процесів і управління ланцюгами постачання, адже саме вони визначають ефективність руху товарних і фінансових потоків. Удосконалення логістики передбачає використання сучасних систем управління постачанням, розширення партнерських зв'язків із транспортними операторами, а також створення альтернативних маршрутів доставки, що особливо актуально в умовах воєнних дій.

Важливою складовою модернізації зовнішньоекономічної діяльності є цифровізація бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем управління – ERP, CRM, EDI – дозволяє автоматизувати документообіг, спростити контроль за митними операціями, прискорити обмін інформацією між контрагентами та підвищити прозорість фінансових операцій. Цифрові технології створюють умови для зниження адміністративних витрат і підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, що особливо важливо для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки.

Фінансово-економічний механізм ЗЕД також потребує вдосконалення. Його ефективність забезпечується гнучкою системою фінансового планування, оптимізацією структури капіталу та управлінням валютними ризиками. Застосування інструментів хеджування, факторингу, страхування експортних контрактів і форвардних операцій дозволяє мінімізувати негативний вплив коливань валютного курсу, підвищуючи фінансову стійкість підприємства. Одночасно доцільним є удосконалення податкового та митного планування, що сприятиме зменшенню транзакційних витрат і покращенню ліквідності.

Не менш важливим напрямом є підвищення інноваційної активності та технологічної готовності виробничого підприємства. Участь у міжнародних програмах технічної допомоги, залучення іноземних інвестицій і впровадження ресурсозберігаючих технологій забезпечують підвищення якості продукції та розширення можливостей експорту. Орієнтація на інноваційний розвиток формує передумови для створення продукції з високою доданою вартістю, що підсилює конкурентні позиції на світовому ринку.

Ключову роль у забезпеченні ефективності ЗЕД відіграє кадровий потенціал підприємства. Розвиток компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, логістики, фінансів і міжкультурних комунікацій дозволяє формувати професійну команду, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Підприємства, які інвестують у підвищення кваліфікації персоналу та формують культуру стратегічного мислення, демонструють вищий рівень адаптивності до ринкових викликів.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю також потребує модернізації. Створення окремих функціональних підрозділів або центрів компетенцій, відповідальних за координацію ЗЕД, дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень і ефективність контролю за міжнародними контрактами. Гнучке управління сприяє скороченню часу на узгодження дій між підрозділами та покращує внутрішню комунікацію.

Завершальним напрямом удосконалення ЗЕД є розвиток партнерських зв'язків і міжнародної кооперації. Налагодження стабільних відносин із закордонними постачальниками та споживачами, участь у міжнародних виставках і торговельно-економічних форумах забезпечують розширення ринкової присутності підприємства, підвищення його репутаційного капіталу та формування позитивного іміджу на глобальному ринку.

Отже, удосконалення процесів зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства має базуватися на інтеграції стратегічного, фінансового, організаційного та інноваційного підходів. Системний розвиток ЗЕД дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, знизити рівень ризиків, забезпечити стабільний розвиток і досягти конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 105–117.
2. Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 74–84.
3. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В. Дятлова, В.В. Дятлова, О. Г. Ткаченко, О.І. Танчик, за редакцією В.В. Дятлової ; Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М., 2018.

Електронне наукове видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS
IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION**

Збірник тез доповідей
II Міжнародної науково-практичної конференції
(20-22 листопада 2025 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції
Комп'ютерне верстання: Аліса Махінова

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк 36,96. Умовн. друк. арк. 29,57

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 8,1 Мб. Замовлення № 589/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК No 3367 від 13.01.2009 р.