

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ
IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
22–23 ТРАВНЯ 2026 РОКУ, М. ХАРКІВ, УКРАЇНА**

Електронний ресурс

MANAGEMENT OF ECONOMIC ENVIRONMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

**COLLECTION OF ABSTRACTS OF THE
IV INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
MAY 22–23, 2026, KHARKIV, UKRAINE**

Electronic resource

Харків – 2026 – Kharkiv



MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE



Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
Департамент економіки і міжнародних відносин
Харківської обласної військової адміністрації
Харківська міська рада, м. Харків, Україна
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України, м. Харків, Україна
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»», м. Київ, Україна
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя,
м. Тернопіль, Україна
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків, Україна
Університет прикладних наук, технології, бізнесу і дизайну,
м. Вісмар, Федеративна Республіка Німеччина
Університет бізнесу в Катовіцах, м. Катовіце, Республіка Польща
Університет «Варшавська політехніка», м. Варшава, Республіка Польща
Університет Odlar Yurdu, м. Баку, Азербайджанська Республіка
Познанський університет економіки і бізнесу, м. Познань, Республіка Польща

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

**Збірник тез доповідей
IV Міжнародної науково-практичної конференції
22–23 травня 2026 року, м. Харків, Україна**

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 338.24:330.34
У 66

*Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 03 від 05 січня 2026 року)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 10 від 19 червня 2026 року)*

Редакційна колегія:

д-р екон. наук, проф. В. В. Прохорова (головний редактор);
к-т екон. наук, доц. Ю. Е. Дуднєва;
к-т екон. наук, доц. О. В. Маковоз;
к-т екон. наук, проф. Ю. В. Ус.

Адреса редколегії:
61002, м. Харків, майдан Свободи, 4

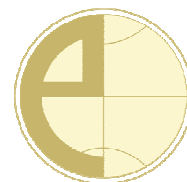
У 66 Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 22–23 травня 2026 року) / [Електронний ресурс]. – Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2026. – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10 ; Acrobat Reader 10. – 350 с.

У збірнику представлено матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій». Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо. Матеріали подано у авторській редакції мовою оригіналу. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 338.24:330.24

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/26426>

© Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, 2026



Ministry of Education and Science of Ukraine
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
Department of Economics and International Relations Kharkiv Regional Military Administration
Kharkiv City Council, Kharkiv, Ukraine
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine
Research Center for Industrial Problems of Development
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine
National Technical University “Dnipro Polytechnic”, Dnipro, Ukraine
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine
Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
University of Applied Sciences, Technology, Business and Design,
Wismar, Federal Republic of Germany
Katowice Business University, Republic of Poland
Warsaw University of Technology, Warsaw, Republic of Poland
Odlar Yurdu University, Baku, Republic of Azerbaijan
Poznan University of Economics and Business, Republic of Poland

MANAGEMENT OF ECONOMIC ENVIRONMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

**Collection of abstracts of the
IV International scientific and practical conference
May 22–23, 2026, Kharkiv, Ukraine**

Electronic resource

Kharkiv – 2026

UDC 338.24:330.34

Registration certificate UkrINTEI (№ 03 January 05, 2026)

*Approved for publication by the decision of the Scientific-methodical Council
of V. N. Karazin Kharkiv National University
(Protocol No 10, June 19, 2026)*

Editorial board:

Dr. Economic Sciences, Prof. V. V. Prokhorova (Editor in chief);

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. I. E. Dudnieva;

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. O. V. Makovoz;

Ph.D. Economic Sciences, Prof. Yu.V. Us.

Editorial board address:

61002, Kharkiv, 4 Svobody Square

Management of economic environment development in the context of global transformations: collection of abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, May 22–23, 2026) [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin National University, 2026. – System requirements: Pentium-class processor; Windows 7/10 operating system; Acrobat Reader 10. – 350 p.

The collection presents the materials of the IV International Scientific and Practical Conference “Management of Economic Environment Development in the Context of Global Transformations”. The materials are intended for use by a wide range of stakeholders: researchers, teachers of higher education institutions, government officials, entrepreneurs, students, etc. The materials are presented in the author's version in the original language. The editorial board may not share the opinions of the authors. The authors are responsible for the accuracy of the data and the uniqueness of the material submitted for publication. All rights reserved. References to materials are required.

UDC 338.24:330.24

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/26426>

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2026



Науковий комітет:

Тетяна КАГАНОВСЬКА, д.ю.н., професор, заслужений юрист України, ректор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – голова наукового комітету

Антон ПАНТЕЛЕЙМОНОВ, к.хім.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – заступник голови наукового комітету

Вікторія ПРОХОРОВА, д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків – заступник голови наукового комітету

Віталій ДЯЧЕК, к.е.н., доцент, декан економічного факультету, Харківський національний університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Андрій ГРИЦЕНКО, д.е.н., професор, академік НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», м. Київ

Анна ЧХЕАЙЛО, к.філос.н., доцент, директор ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Програмний комітет:

Олена АРЕФ'ЄВА, д.е.н., професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Ліліана ГОРАЛЬ, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

Людмила ГОРБАЧ, д.е.н., доцент, директор, Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського, ПрАТ «ВНЗ «МАУП»», м. Луцьк

Оксана ДМИТРИЄВА, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

Анна ЗАЙЦЕВА, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний економічний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Наталія КИРИЧ, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, м. Тернопіль

Орест КОЛЕЩУК, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємств та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Тетяна ЛЕПЕЙКО, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків

Степан МЕЛЬНИК, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та обліку, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

Світлана МУШНИКОВА, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

Ганна ПИЛИПЕНКО, д.е.н., професор, професор кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Юрій ПИЛИПЕНКО, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Володимир РОДЧЕНКО, д.е.н., професор, директор ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Борис САМОРОДОВ, д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Наталія СИТНИК, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Лариса ТЕШЕВА, д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Світлана ТУЛЬЧИНСКА, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

Вікторія ХАУСТОВА, д.е.н., професор, директор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, м. Харків

Тетяна ШУБА, к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри міжнародної економіки та світового господарства, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Ali Axel ARNAOUT, Prof. Dr. rer. pol., Professor for International Management, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

Anna FOMENKO, PhD, researcher at the Faculty of Business Administration, Wismar University of Applied Sciences, Wismar

Nataliia GAVKALOVA, Dr. Hab., Professor, Quality Management Department, Warszawa University of Technology, Warszawa

Marta ADAMCZYK, Dr., Professor KBU, Rector of the Katowice Business University, Katowice

Malgorzata RUPRICH, Dr., Professor KBU, MBA, Dean of Postgraduate Studies, Katowice Business University, Katowice

Samir VALIYEV, Dr., Professor, Chairman of the Board of Directors, Odlar Yurdu University, Baku

Monika DOBSKA, Prof UEP Dr Hab, Poznan University of Economics and Business, Poznan

SCIENTIFIC COMMITTEE:

Tetiana KAGANOVSKA, Doctor of Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Rector, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Chair of the Scientific Committee

Anton PANTELEIMONOV, PhD in Chemistry, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Deputy Chair of the Scientific Committee

Viktoriia PROKHOROVA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv – Deputy Chair of the Scientific Committee

Vitalii DYACHEK, PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the School of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

Andrii HRYTSENKO, Doctor of Economics, Professor, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution “Institute for Economics and Forecasting”, Kyiv

Anna CHKHEAILO, PhD in Philosophy, Associate Professor, Director of the Karazin Banking Institute. V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

PROGRAM COMMITTEE:

Olena AREFIEVA, Doctor of Economics, Professor, Professor in the Department of Financial Technologies and Business, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine

Liliana HORAL, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Lyudmyla GORBACH, Doctor of Economics, Associate Professor, Director, Vyacheslav Lypynsky Volyn Institute, MAUP Private Higher Education Institution, Lutsk, Ukraine

Oksana DMITRIEVA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine

Anna ZAYTSEVA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economic Relations and Logistics, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Nataliia KYRYCH, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Ternopil National Technical University, Ternopil, Ukraine

Orest KOLESHCHUK, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Economics and Investments, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Tetiana LEPEYKO, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Business and Administration, S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Stepan MELNYK, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Accounting, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

Svitlana MUSHNYKOVA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine

Hanna PYLYPENKO, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Business Economics, National Technical University “Dnipro Polytechnic”, Dnipro, Ukraine

Yurii PYLYPENKO, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, National Technical University “Dnipro Polytechnic”, Dnipro, Ukraine

Volodymyr RODCHENKO, Doctor of Economics, Professor, Director of the Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Borys SAMORODOV, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Natalia SYTNYK, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Larisa TESHEVA, Doctor of Economics, Professor, Acting Head of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Svitlana TULCHYNSKA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine

Viktoriia KHAUSTOVA, Doctor of Economics, Professor, Director, Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

Tetyana SHUBA, PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of International Economics and the World Economy, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Ali Axel ARNAOUT, Prof. Dr. rer. pol., Professor for International Management, Wismar University of Applied Sciences, Wismar, Federal Republic of Germany

Anna FOMENKO, PhD, researcher at the Faculty of Business Administration, Wismar University of Applied Sciences, Wismar, Federal Republic of Germany

Nataliia GAVKALOVA, Dr. Hab., Professor, Quality Management Department, Warszawa University of Technology, Warszawa, Republic of Poland

Marta ADAMCZYK, Dr., Professor KBU, Rector of the Katowice Business University, Katowice, Republic of Poland

Malgorzata RUPRICH, Dr., Professor KBU, MBA, Dean of Postgraduate Studies, Katowice Business University, Katowice, Republic of Poland

Samir VALIYEV, Dr., Professor, Chairman of the Board of Directors, Odlar Yurdu University, Baku, Republic of Azerbaijan

Monika DOBSKA, Prof UEP Dr Hab, Poznan University of Economics and Business, Poznan, Republic of Poland

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ

МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

<i>Кагановська Т. Є.</i> Комплаєнс-менеджмент як складова системи забезпечення якості вищої освіти	22
<i>Kozulin V.V.</i> The impact of international it investments on the global economy	23
<i>Melentsova O. V.</i> The role of economic communications in ensuring macroeconomic stability and transformation of the modern economy	26
<i>Rakov A.</i> Adaptive models of business management in a BANI environment	28
<i>Андрієнко М. М.</i> Інноваційна діяльність підприємств у контексті сталого розвитку	30
<i>Банєв Є. Ф.</i> Організація управлінської діяльності в сучасних умовах розвитку підприємств	32
<i>Баратова С. Р., Гораль Л. Т.</i> Мілітарний характер формування національного доходу як драйвер економічної стабільності	34
<i>Васильєв А. С.</i> Стратегічні напрями адаптивної стратегії інноваційного розвитку підприємства	36
<i>Гнатчук О. В., Сімкова Т.О.</i> Теоретико-методичний підхід щодо забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства	38
<i>Горбач В. В.</i> Інструменти економічного регулювання низьковуглецевої трансформації економіки України	40
<i>Дубєй Ю. В., Паніж Ю. С., Д'яченко В. С.</i> Effective management of enterprise competitiveness	43
<i>Дубєй Ю. В., Паніж Ю. С., Заблуда М. Р.</i> Ефективність управлінських рішень у сфері менеджменту маркетингової діяльності підприємства	46
<i>Зарицька О. Л., Садовий В. В.</i> Методи аналізу великих даних для прогнозування потреб у ресурсах підприємства	48
<i>Киричук В. І.</i> Інструментарій позитивної ринкової репутації ІТ-підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій	51

Коломієць Г. М., Мороз Є. В. Аналітика даних в трансформації сучасної економіки	53
Леонов Д. Ф., Тонєва К. В. Трансформація функціональних обов'язків та моделі компетенцій менеджера в умовах діджиталізації (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)	55
Колещук О. Я., Гасимов Р. А. Особливості інноваційного розвитку малих та середніх підприємств в Україні	57
Колещук О. Я., Садовий В. В. Інтеграція Big Data та штучного інтелекту в стратегічному плануванні ресурсів бізнесу	60
Колещук О. Я., Шишла Д. Ю. Понятійні засади цифрової трансформації бізнесу	63
Колещук О. Я., Шпак Ю. С. Діагностика техніко-технологічної бази підприємства як передумова адаптивно-інноваційного оновлення	66
Лапотков В. А. Завдання і критерії моделі управління інтелектуальним потенціалом ІТ-сектору в умовах трансформації економіки	69
Маковоз О. В. Тренди економічного управління розвитком індустріальної економіки	72
Мирощенко Н. Ю., Шпак Ю. С. Технологічний розрив у системі оновлення техніко-технологічної бази підприємства	74
Михальченко Г. Г. Адаптивні механізми формування інноваційної стратегії підприємств в умовах економічної турбулентності	77
Мних О. Б. Актуальність науково-пошукових досліджень процесів управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій	79
Мусійовська О. Б., Гасимов Р. А. Зарубіжний досвід інноваційного розвитку МСП: інституційні механізми та можливості адаптації для України	81
Оленченко Д. В. Стратегічна поведінка підприємства в умовах циклічної динаміки розвитку	84
Папіж Ю. С., Дубєй Ю. В., Везуб А. П. Стратегічні аспекти управління персоналом організацій в умовах змін	88
Патлай А. І. Оцінювання масштабування діяльності підприємств пасажирського транспорту	90
Передерій А. С., Шуба М. В. Роль офшорних юрисдикцій у глобальній	92

фінансовій системі

Петрушка Т. О., Гурський С. І. Розвиток людського капіталу як чинник адаптивності бізнес-структур	94
Пілецька С. Т., Висоцька Е. Д. Кібердипломатія в умовах сучасного цифрового суспільства: нові загрози та методи захисту	97
Піхоцький В. П., Мажник Л. О. Трансформація менеджменту та управління сучасної економіки в умовах макроекономічної стабілізації	100
Пилипенко Г. М., Прушківська Е. В. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації	102
Подолькін С. М. Цифрова трансформація як основа розвитку ціннісно-орієнтованого стратегічного управління підприємством	105
Приходько У. Р., Гораль Л. Т. Монополія і конкуренція в господарській системі України: стан та перспективи	107
Прохорова В. В., Фрідман О. А. Фрактальна антифрагільність підприємств як економічних систем	110
Солов'янчик І. В. Розвиток «зеленої» економіки в Україні в умовах євроінтеграції	112
Русанов А. С. Застосування елементів антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства	115
Самітов Р. О. Чинники забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки	118
Тарновський В. О. Формування системи комунікаційного менеджменту підприємств	119
Терлецький І. О. Креативне управління як сучасний інструмент забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання	121
Тернова І. А., Фокіна К. В. Performance management та AI як сучасні інструменти підвищення ефективності праці персоналу	124
Тернова І. А., Стародубцева М. В. Стратегічний менеджмент підприємства: сучасні підходи до прийняття управлінських рішень	126
Хомченко О. А., Трохимець О. І. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком регіону: вибір напрямів та перспективи економічного зростання	128

Чернишенко А. Г. Макроекономічні детермінанти стратегування економічної поведінки підприємств в умовах нестабільного середовища	130
Шепеленко С. М., Дегтярьова Я. А. Цифрова трансформація бізнес-процесів як чинник підвищення стійкості підприємств	134
Штеймільер І. О., Дуднєва Ю. Е., Нестеренко Р. О. Освіта як інструмент імплементації європейських підходів до комплаєнс-менеджменту в Україні	136
Юхман Я. В., Олійник С. Г. Ризики інноваційного оновлення бізнесу: класифікаційний аспект	138
Яневич Н. Я., Щербаков М. В. Соціальне інвестування в Україні: національні особливості та інституційні виклики	141

СЕКЦІЯ 2

СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ареф'єва О. В. Інноваційні кластери як механізм формування регіональних конкурентних переваг	144
Бондаренко О. Г. Механізми резильєнтного розвитку економіки Харківської області в умовах повоєнної відбудови	147
Буданов М. П. Енергетична безпека як ключовий чинник реалізації стратегії повоєнної відбудови економіки України	149
Буданов О. П. Інформаційний потенціал енергетичних підприємств як основа повоєнної відбудови економіки України	151
Долженко Д. Ю. Адаптивно-інноваційний розвиток економічного потенціалу підприємства під впливом стимуляторів і дестимуляторів середовища	153
Дячек В. В., Діхтенко С. Л. Розвиток людського капіталу як основа відбудови українських підприємств	156
Жадан О. В., Михня А. В. Децентралізація як інструмент повоєнного відновлення територіальних громад	158
Коломієць Г. М., Кір'як О. С. Інструменти удосконалення інституційних умов розвитку бізнес моделей у відновленні національної економіки	160
Кропельницька С. О., Рудик Р. А. Інвестиційне забезпечення соціально-	162

економічного відновлення та сталого розвитку регіонів

<i>Кудрявцев І. Д., Федорова Н. Є.</i> Державні механізми підтримки інноваційно-інвестиційної активності як фактор структурної трансформації економіки України	165
<i>Нечипорук Л. В., Чала О. О.</i> Дорожня карта відновлення України «Build Ukraine Back Better» в контексті глобальних трендів сталого розвитку	167
<i>Олесевич А. А., Гораль Л. Т.</i> Суть, причини та антиінфляційні заходи держави в сучасних умовах	170
<i>Пілецька С. Т.</i> Зелена енергетика та майбутнє енергетичної безпеки в авіаційній галузі	173
<i>Прохорова В. В., Зубенко М. М.</i> Управління організаційною стійкістю та антифрагільністю підприємств у процесі повоєнного відновлення економіки України	175
<i>Псуй М. С., Шаровський Я. О.</i> Цифрове планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств як інструмент повоєнного відновлення економіки України	177
<i>Рекун Г. П.</i> Відповідність пріоритетів розвитку критичної інфраструктури України державній політиці відновлення	179
<i>Родченко В. В.</i> Стратегія чи ностальгія: як не відбудувати минуле	181
<i>Сербін М. Ю.</i> LinkedIn як ключовий канал B2B-комунікацій IT-компаній	183
<i>Смєсова В. Л.</i> Цифровізація як основа для повоєнного відновлення економіки України	186
<i>Шепеленко С. М.</i> Напрями реалізації стратегії повоєнної відбудови енергетичного сектору економіки України	188

СЕКЦІЯ 3

ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

БІЗНЕСУ

<i>Bachuk O.</i> Management features of digital transformation in privately owned healthcare institutions	191
<i>Trokhymets O., Adamczyk M., Ruprich M.</i> Social responsibility in human resource management in international companies: inclusive practices in the	193

context of migration processes

Бабич Д. В. Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах воєнного стану	195
Бабич С. М. Інформаційна підтримка стратегії розвитку електронного бізнесу	197
Горбач Л. М. Зелена економіка та інклюзивний розвиток: регіональний вимір	200
Гриценко А. А., Кривцов О. В. Вища освіта як інститут інклюзивного господарського розвитку	202
Громико О. І. Кадрова політика як інструмент забезпечення соціальної стабільності держави	204
Дімошенко А. І. Гендерна рівність як елемент інклюзивної економіки	207
Заліс Д. Є. Інклюзивність інституту страхування	209
Калініченко Л. Л. Соціальна відповідальність бізнесу як механізм управління суспільною стійкістю в умовах воєнно-економічної деструкції	211
Карлова О. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на економічну рівність	213
Коритько Т. Ю. Оцінка величини людських ресурсів підприємства	216
Костур В. П., Гораль Л. Т. Державний бюджет України: сучасні виклики, проблеми та перспективи	218
Кочедиков В. О., Бабич Д. В. Основні принципи та методи формування системи маркетингу на підприємстві	221
Крулікевич В. М. Організаційно-економічні засади розвитку підприємств в умовах переходу до інклюзивної економіки	222
Лисенко Т. М. ESG-андеррайтинг в контексті сталого розвитку	224
Міхніна В. В., Бабич С. М. Сучасні підходи до управління конфліктами в організації	226
Петров Г. А. Кооперативи Іспанії як фактор інклюзивного економічного зростання	227
Сафонік Н. П. Інклюзивний розвиток економіки України в умовах повоєнної трансформації	229

<i>Серкова В. Д., Нескородєв С. М.</i> Проблеми та сучасний стан державного регулювання зайнятості молоді в Україні	231
<i>Сурай А. М.</i> Соціально-орієнтоване управління розвитком підприємств	233
<i>Павловська І. Г.</i> Інклюзивність у маркетингових комунікаціях як фактор конкурентних переваг підприємства	235
<i>Сластьяникова К. І., Пашков Р. О.</i> Інклюзивні практики управління персоналом у сучасних підприємствах	238
<i>Фесенко Д. М., Бабич С. М.</i> Сутність та еволюція стратегічного управління	240
<i>Шуба Т. П., Шуба М. В.</i> Особливості екологічного підприємництва в ЄС	241
<i>Цимбалюк І. О.</i> Цифрова трансформація суспільства як чинник інклюзивного економічного розвитку	243

СЕКЦІЯ 4

УКРАЇНА В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

<i>Бабічев А. В., Григоренко К. О.</i> Стратегічне партнерство як інструмент розвитку українських підприємств на міжнародних ринках	246
<i>Дробілко Е. К.</i> Державні та міжнародні механізми кредитування бізнесу в умовах воєнного стану: програми «5-7-9%», державні гарантії, гарантії EBRD/IFC	248
<i>Жадан О. В., Зеленський М. В.</i> Трансформація міжнародних економічних відносин України в умовах цифровізації та геополітичних змін	250
<i>Завербний А. С., Залізна Л. В., Луговський С. В.</i> Особливості розроблення механізму диверсифікування джерел міжнародного капіталу медичних установ	253
<i>Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я.</i> Інформаційні технології у системі митного забезпечення підприємств за умов інтегрування до європейського економічного простору	255
<i>Іванов М. А., Попова Н. В.</i> Тенденції маркетингу ІТ-компаній в умовах глобалізації та цифрової трансформації	258
<i>Карлова О. А., Паранюк Р. В.</i> Управління цифровою когерентністю підприємств	260
<i>Компанієць О. О.</i> Кадровий потенціал України в умовах глобалізації	262

міжнародних економічних відносин

<i>Корж Б. Р.</i> Особливості формування бізнес-моделей в Україні	264
<i>Лебедєва В. К., Демченко С. Р.</i> Тенденції розвитку міжнародного ринку інвестицій в умовах глобалізації	266
<i>Лилик В. В.</i> Система критеріїв моделювання адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів	268
<i>Нечипорук Л. В., Литюга Є. С.</i> Забезпечення сталого розвитку: міжнародний досвід та особливості в Україні	271
<i>Пилипенко Ю. І., Шульга О. В.</i> «Зелена економіка» та «зелене зростання» в контексті сталого економічного розвитку	273
<i>Писаревський М. І.</i> Лідерство та підприємництво в Україні в контексті міжнародних економічних відносин	276
<i>Поліванцев А. С.</i> Дестабілізація ендегенного потенціалу регіонів України	278
<i>Попова І. А., Біль К. І.</i> Державне управління міграційними процесами в сучасних умовах	281
<i>Рожко В. І.</i> Аналіз економічного середовища міжнародного маркетингу	283

СЕКЦІЯ 5

ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ТА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК БАЗИС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

<i>Khurdey V., Pavlovska I.</i> The role of marketing strategies in reviving Ukraine's industrial potential	286
<i>Батюта Є. І.</i> Інтегровані стратегії розвитку підприємств як інструмент стратегічної адаптації	288
<i>Горовий В. М.</i> Структурні зміни цифрового середовища та їх вплив на розвиток бізнес-процесів підприємств	291
<i>Колієнко О. М.</i> Застосування гнучких підходів в управлінні розвитком підприємств ІТ-галузі	294
<i>Кучеренко О. О., Скрипай Л. В.</i> Розвиток виробничого потенціалу підприємств як основа економічного відродження України	296
<i>Мамонтова В. Д., Калініченко Л. Л.</i> Організаційний клімат у медичному	298

колективі в умовах сучасних викликів

Пилипенко Д. В. Формування ресурсної основи підприємств в умовах реіндустріалізації економіки та інноваційного розвитку України 300

Столяр Б. Б. Тенденції посилення ризиків економічної нестабільності в системі розвитку сучасних підприємств 302

Ус Ю. В. Реіндустріалізація економіки України в умовах післявоєнного відновлення 305

Ус Ю. В., Слатьяникова В. І. Реіндустріалізація економіки України як основа забезпечення довгострокового економічного зростання 307

Янчак Ю. О. Домінантні тренди формування промислової політики України 309

СЕКЦІЯ 6

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Bobko O. A., Kalinichenko L. L. Evolution of social responsibility as an institutional basis for the development of compliance management 312

Dudnieva I. Risk-oriented thinking as a basis for enterprise adaptability 314

Артем'єв О. О. Розвиток комплієнс-менеджменту в умовах євроінтеграційних процесів в Україні 316

Джанджгава Н. В. Напрями розвитку комплієнсу з урахуванням сучасних безпекових викликів 319

Зайцева А. С. Економічні детермінанти захисту бізнес-середовища в умовах цифровізації 321

Маковоз О. В., Коваль Д. В. Комплієнс і корпоративна соціальна відповідальність: взаємозв'язок та значення 323

Маковоз О. В., Макійчук Б. Р. Комплієнс-культура як елемент сучасного менеджменту 325

Нечипорук Л. В., Сазонова О. В. Поширення використання термінів крауд-технологій 327

Павловська І. Г. Маркетинговий комплієнс у формуванні довіри споживачів до бренду 329

Попов С. І. Системно-аналітична основа управління ризиками виробничого підприємства	331
Ранасінгхе Ерік Конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах війни та глобальної нестабільності	333
Рудась С. В. Академічна доброчесність як складова системи комплаєнс-менеджменту закладу вищої освіти	336
Свічкарь Н. М., Кабанова С. В. Гармонізація фінансової та нефінансової звітності: роль звіту з управління в забезпеченні прозорості бізнесу	337
Федорова Н. Є. Адаптивні механізми комплаєнс-менеджменту в умовах технологічних трансформацій економіки України	340
Фурсенко В. В. Формування потенціалу стійкого розвитку підприємств під впливом ризиків і невизначеності	343
Цимбалюк С. М. Комплаєнс-менеджмент як складова адаптивного управління підприємством	345
Шевченко І. Ю., Чуйко П. А. Теорія поколінь у комунікації персоналу	348

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**ректора Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
доктора юридичних наук, професора Тетяни КАГАНОВСЬКОЇ**

Шановні колеги, науковці, партнери, студенти, гості конференції!

Від імені Каразінського університету вітаю вас на відкритті цього наукового форуму, який знову об'єднує фахівців, для яких економіка не лише об'єкт дослідження, а простір відповідальності. Саме тут формується бачення рішень, що виходять за межі теорії і впливають на практику.

Каразінський університет продовжує свою місію як центр наукової думки та відкритого діалогу. Ми працюємо в умовах, коли академічне середовище вже не може бути ізольованим від реальності. Воно має реагувати швидко, аргументовано і з розумінням наслідків. Саме тому такі зустрічі набувають особливого змісту. Вони дозволяють поєднати дослідницьку глибину з практичним запитом.

Сьогодні Україна перебуває у фазі трансформацій, які складно порівняти з попередніми періодами. Відновлення економіки, переосмислення моделей розвитку, пошук нових точок зростання це не відкладені завдання, а щоденна робота. Активно відбувається інтеграція у європейський та глобальний простір, що вимагає нових підходів до управління, до інституційної побудови, до взаємодії держави і бізнесу.

Харків у цьому процесі відіграє особливу роль. Це місто, яке зберігає науковий потенціал і водночас щоденно підтверджує свою здатність працювати і розвиватися попри обставини. Саме тут питання економічної стійкості набувають конкретного змісту.

Перед науковою спільнотою стоїть ширше завдання, ніж лише аналіз економічних процесів. Йдеться про вироблення нових підходів до відбудови країни, її пристосування до сучасних викликів і повноцінного включення в європейський та світовий економічний простір. Водночас необхідно шукати практичні відповіді: якою має бути трансформація економіки в умовах глобальних змін, за рахунок яких механізмів можна забезпечити стале зростання та відновлення інфраструктури, і яку роль у цьому процесі здатен відіграти український бізнес як драйвер післявоєнного розвитку.

Бажаю всім учасникам результативної роботи, змістовних дискусій і нових проривних ідей. Нехай ця конференція стане ще одним внеском у спільну справу – посилення сили знань, професійності та розвитку!

Слава Україні!

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО
завідувачки кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
доктора економічних наук, професора Вікторії ПРОХОРОВОЇ

Шановні колеги, науковці, освітяни, учасники конференції!

Від імені Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна рада вітати вас на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій».

За роки проведення конференція стала не лише майданчиком для представлення результатів наукових досліджень, а й простором професійної взаємодії, де об'єднуються різні погляди, досвід і підходи до вирішення актуальних економічних проблем. Особливо цінним є те, що наша наукова дискусія виходить за межі окремих установ і країн, об'єднуючи представників української та міжнародної академічної спільноти.

Тематика цьогорічної конференції відображає ключові напрями майбутніх змін: повоєнне відновлення економіки України, індустриальне відродження, посилення міжнародної співпраці, розвиток соціально відповідального бізнесу та впровадження сучасних управлінських практик. Саме поєднання різних наукових напрямів дозволяє сформувати комплексне бачення тих процесів, які визначатимуть економіку найближчих років.

Для Каразінського університету розвиток наукового діалогу та міжнародної співпраці завжди був одним із пріоритетів. Ми переконані, що сучасний університет має не лише реагувати на зміни, а й бути активним учасником формування нових ідей, підходів і рішень для суспільства та економіки.

Проведення цієї конференції є підтвердженням сили академічного партнерства, відкритості до співпраці та спільного прагнення знаходити відповіді на найскладніші виклики сучасності. Вірю, що представлені дослідження, обговорення та професійний обмін думками стануть основою для нових наукових результатів і практичних ініціатив.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, цікавих дискусій, нових ідей та професійного натхнення. Нехай наша співпраця сприятиме розвитку науки, зміцненню партнерства та формуванню майбутнього, заради якого ми всі працюємо.

Слава Україні!

СЕКЦІЯ 1 ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

Кагановська Т. Є.

*доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,
ректор*

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах розвитку вищої освіти особливого значення набуває забезпечення високої якості освітньої діяльності, прозорості управлінських процесів та дотримання нормативно-правових вимог. Зростання вимог з боку держави, суспільства та міжнародного освітнього середовища зумовлює необхідність впровадження ефективних механізмів контролю та управління ризиками. У цьому контексті комплаєнс-менеджмент виступає важливим інструментом підвищення ефективності функціонування закладів вищої освіти, сприяючи зміцненню довіри до результатів освітньої та наукової діяльності.

Комплаєнс-менеджмент доцільно визначати як систему управління, спрямовану на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, внутрішніх нормативних документів, етичних стандартів та принципів доброчесності [1-4]. У сфері вищої освіти комплаєнс охоплює контроль за дотриманням освітніх стандартів, академічної доброчесності, процедур управління та механізмів забезпечення якості. Впровадження комплаєнс-менеджменту сприяє мінімізації ризиків порушень, підвищенню рівня відповідальності учасників освітнього процесу та вдосконаленню системи управління закладом освіти.

Комплаєнс-менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні якості вищої освіти шляхом створення механізмів контролю за дотриманням нормативних, організаційних та етичних вимог. Його застосування дозволяє своєчасно виявляти та попереджати ризики, пов'язані з порушенням освітніх стандартів, академічної доброчесності та процедур внутрішнього забезпечення якості. Крім того, комплаєнс-менеджмент сприяє формуванню культури відповідальності, прозорості та підзвітності, що позитивно впливає на результативність освітньої діяльності та репутацію закладу вищої освіти.

Розвиток комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти пов'язаний із цифровізацією процесів контролю та моніторингу, удосконаленням систем управління ризиками та інтеграцією міжнародних стандартів забезпечення якості. Важливого значення набуває розвиток комплаєнс-культури серед усіх учасників

освітнього процесу, підвищення рівня їхньої правової та етичної свідомості. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню інституційної спроможності закладів вищої освіти, підвищенню ефективності управління та забезпеченню відповідності сучасним вимогам освітнього середовища.

Отже, комплаєнс-менеджмент є важливою складовою системи забезпечення якості вищої освіти, що сприяє дотриманню законодавчих, етичних та організаційних вимог у діяльності закладів освіти. Його впровадження дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, мінімізувати ризики порушень та зміцнити систему внутрішнього забезпечення якості. Формування ефективної комплаєнс-системи сприяє розвитку культури відповідальності, доброчесності та підзвітності, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти та зміцнення довіри до результатів їхньої діяльності.

Список використаної літератури:

1. Дуднєва Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 406–413. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413>
2. Маковоз О. В., Коваль Д. В. Доцільність і можливість поєднання етики та інструментів комплаєнсу в управлінні економічними процесами організацій. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 457–463. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-457-463>
3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
4. Ус Ю. В., Русанов А. С. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи застосування. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 449–456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-449-456>

Kozulin V.V.

PhD student

V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

THE IMPACT OF INTERNATIONAL IT INVESTMENTS ON THE GLOBAL ECONOMY

The current phase of global geo-economic development is marked by deepening structural change, driven by the unfolding Fourth Industrial Revolution and an accelerating transition towards a knowledge- and technology-intensive neo-economy. Against this backdrop, the traditional levers of macroeconomic growth and stabilisation are progressively ceding ground to more intensive drivers of development. Chief among these is the cross-border movement of capital within the information technology sector, which has emerged as a principal catalyst for broader systemic transformation.

International IT investments have long since outgrown their origins as a niche instrument for funding high-tech start-ups. They now constitute a strategic macro-structural framework underpinning the global economy, not merely diversifying individual sectors, but fundamentally redrawing the architecture of the international division of labour, reconfiguring global value chains, and shaping the long-term competitive trajectories of national economies.

The global economic order is simultaneously absorbing a series of profound shocks: the lingering consequences of the pandemic, the fragmentation of supply chains, and the intensification of geopolitical tensions alongside growing militarisation. Empirical evidence suggests that, whilst conventional foreign direct investment (FDI) flows have experienced marked contraction and heightened volatility, capital directed towards information and communication technology (ICT) infrastructure has demonstrated a striking degree of resilience and adaptability. Digital capital has, in effect, functioned as a structural shock absorber, sustaining business continuity through cloud-based solutions, automation, and remote working arrangements.

This evolving macroeconomic landscape has given rise to a pronounced asymmetry between the dynamics of traditional capital and those of investment in the digital sector. According to analytical reports published by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, World Investment Report), global FDI volumes have followed a broadly declining trajectory. The information technology sector, by contrast, has remained a principal magnet for cross-border capital accumulation: the volume of announced international greenfield projects in digital industries has more than doubled.

A particularly significant empirical pattern concerns the structural reorientation of investor priorities. Whereas the preceding decade was characterised by the dominance of venture capital directed at application software and services, international capital has now pivoted markedly towards what might be termed 'heavy' digital infrastructure. According to Gartner estimates, global IT expenditure is exhibiting exponential growth, having reached the \$6.31 trillion threshold [1]. The most pronounced growth rates are recorded in data centre systems, where investment has surged by a remarkable 55.8%. This trajectory reflects the acute and rapidly expanding demand for infrastructure capable of supporting artificial intelligence, generative models (GenAI), and cloud computing platforms (IaaS).

From a macroeconomic standpoint, these capital expenditures by transnational corporations are performing a stabilising function at the global level. They generate a multiplier effect across a range of adjacent industries, from microchip and semiconductor manufacturing through to the energy sector required to power computing infrastructure.

To illustrate the scale of this structural reorientation of international capital towards digital infrastructure, it is instructive to examine the dynamics of global investment flows over the past decade (table 1).

Table 1

Indicators of Change in FDI and Greenfield Investments (2015-2024)

Years	FDI Inflows (USD billion)	Change (%)	Greenfield Projects Announced (USD billion)	Change (%)
2015	1762	-	766	-
2016	1746	-0.9%	840	+9.7%
2017	1430	-18.1%	720	-14.3%
2018	1376	-3.8%	981	+36.3%
2019	1659	+20.5%	847	-13.7%
2020	869	-47.6%	573	-32.3%
2021	1677	+92.9%	659	+15.0%
2022	1390	-17.1%	1086	+64.8%
2023	1455	+4.7%	1371	+26.2%
2024	1509	+3.7%	1292	-5.8%

Source: compiled and calculated by the author on the basis of [2, 3]

Taken together, the findings of this study lead to a clear conclusion: in the context of contemporary global transformation, international IT investments have definitively transcended their earlier identity as a localised vehicle for venture financing. They have evolved into a fundamental macro-structural factor in both the development and stabilisation of the global economy. The demonstrable resilience of digital capital in the face of geopolitical and logistical disruption has consolidated its role as a core instrument of modern crisis management at the international level.

Moreover, the most recent phase of cross-border capital mobility in the ICT sphere is characterised by a pronounced shift away from application software development and towards the construction of heavy infrastructure: large-scale data centres, AI platforms, and semiconductor fabrication facilities. This trend carries significant distributional implications: it risks deepening existing global asymmetries and widening the digital divide, given that the primary innovation rents generated by these investments continue to accrue overwhelmingly to developed economies.

References:

1. Gartner. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 13.5% in 2026, Totaling \$6.31 Trillion. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom>.
2. UNCTAD. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy, 2025. 278 p. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>.
3. World Bank. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$). Washington, D.C.: World Bank, 2025. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>.

Melentsova O. V.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic
Management Methods, Faculty of Economics
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

THE ROLE OF ECONOMIC COMMUNICATIONS IN ENSURING MACROECONOMIC STABILITY AND TRANSFORMATION OF THE MODERN ECONOMY

The modern macroeconomic system operates amid increased information uncertainty, rapid digitalization, and a growing role for economic communication. In these conditions, economic communications remain not only an auxiliary policy tool but also an independent mechanism for influencing economic dynamics.

As noted in IMF research, effective communication of economic policy will increase the likelihood of successful reform implementation and reduce the risk of social rejection [1].

In macroeconomics, economic communications are crucial as they represent the processes of information exchange between regulators and economic agents, directly influencing the formation of expectations.

Modern theory identifies three key channels of influence:

- expectations channel;
- trust channel;
- information channel.

Central bank communication significantly enhances monetary policy predictability and stabilizes macroeconomic outcomes, as found in recent research.

Communication signals from central banks influence the behavior of financial markets, changing bond yields, exchange rates, and investment expectations.

In the modern economy, communication provides a transformative function, ensuring:

- increasing the effectiveness of reforms;
- accelerating market adaptation;
- digitalization of economic policy management;
- reducing information asymmetry between the state and business.

The IMF emphasizes that economic reforms have a much higher chance of success if they are accompanied by effective communication and public understanding [1].

In modern conditions, institutions use communication as a full-fledged monetary policy tool. In particular: informing about inflation cells; explanation of decisions regarding the discount rate; forecasting economic dynamics.

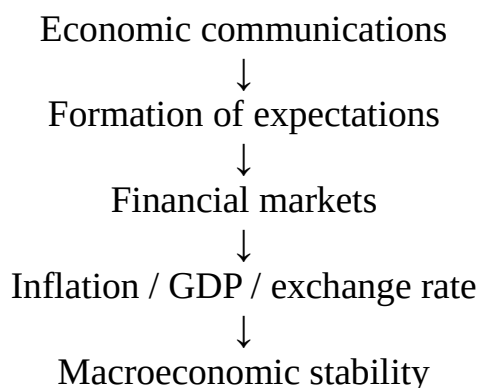


Fig. 1. Mechanism of influence of economic communications on macroeconomic stability [1,3,4]

Research shows that communication can even prevent crisis expectations from becoming self-fulfilling. Economic communications are a critical number of elements of the modern macroeconomic system. They are:

- shape economic expectations;
- reduce information asymmetry;
- increase the effectiveness of monetary policy;
- contribute to the stability of financial markets;
- success of economic reforms.

Thus, communication policy is becoming one of the key tools for managing macroeconomic stability and economic transformation.

References:

1. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook: Steady but Slow Growth. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ> (date of application: 18.05.2026)
2. Monetary Policy Framework and Communication in Emerging Markets. IMF Working Paper No. 23/251. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/12/08/Monetary-Policy-Frameworks-and-Communication-in-the-Caucasus-and-Central-Asia->(date of application: 18.05.2026)
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Economic Survey, Volume 2024*. Issue 1. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/> (date of application: 18.05.2026)
4. European Central Bank (ECB). *Update of the monetary policy communication strategy*. 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (date of application: 18.05.2026)

Rakov A.
Post Graduate Student
of the Department of Economics and Business Administration
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

ADAPTIVE MODELS OF BUSINESS MANAGEMENT IN A BANI ENVIRONMENT

The current stage of economic development is characterised not only by an acceleration of change, but also by the breakdown of traditional mechanisms of forecasting and strategic planning. Whereas just a few decades ago enterprises could rely on relatively stable market trends, today business increasingly operates in conditions of constant turbulence, multi-faceted crises and unstable cause-and-effect relationships. Such processes are fundamentally altering the very nature of organisational management.

These transformations have become particularly evident in the wake of the Covid-19 pandemic, large-scale geopolitical conflicts, energy crises, the digital acceleration of economic processes, and the consequences of the large-scale war in Ukraine. Military operations are accompanied by the destruction of infrastructure, business relocation, disruption to logistics, labour shortages and increased risks across most sectors of economic activity.

In these conditions, traditional approaches to management are increasingly proving to be of limited effectiveness. Management systems focused on stability, rigid planning and linear development are unable to respond fully to contemporary challenges. This is precisely why the concept of the BANI world is gaining traction in academic circles; it is used to describe a new reality characterised by fragility, anxiety, non-linearity and the opacity of processes [1].

In practice, this means that even powerful companies can quickly lose their stability when faced with external shocks, whilst minor events can trigger far-reaching economic consequences. Businesses are increasingly encountering situations where accumulated experience loses its practical value, and traditional analytical tools no longer allow for an adequate assessment of future prospects.

In such conditions, a company's ability to adapt is particularly important. Adaptability should be viewed not merely as the speed of response to change, but as a systemic property of an organisation to alter its own structure, business processes, decision-making mechanisms and strategic priorities in line with new environmental conditions. In effect, this involves the formation of a new management logic, in which stability is no longer the key objective, and the primary task becomes ensuring the enterprise's viability in conditions of constant uncertainty [2].

One of the key challenges facing modern management is the need to shift from a reactive to a proactive management model. Organisations can no longer limit themselves

to merely reacting to problems that have already arisen. In a BANI environment, the ability to identify potential risks in advance, model alternative scenarios and create mechanisms for the rapid adjustment of management decisions becomes critical.

This is precisely why a risk-oriented approach to business management is becoming increasingly relevant. Its essence lies in the systematic consideration of risks during the performance of all management functions and the integration of risk analysis into the overall business management system [3].

For some time now, risk has been viewed not merely as a source of potential losses. Uncertainty simultaneously creates new opportunities for development. This is precisely why adaptive enterprises are increasingly using crisis situations as a tool for reviewing business models, updating products, transforming organisational structures and seeking new market niches [3].

The BANI environment is also characterised by high psychological stress. Anxiety gradually becomes a constant feature of the professional lives of both managers and staff. Consequently, internal communication, transparency in management decisions and the building of trust within the organisation become of paramount importance. Organisations that are unable to maintain effective communication in crisis conditions face a decline in productivity, staff turnover and internal destabilisation much more quickly [1].

The issue of the non-linearity of modern economic processes deserves special attention. Today, even minor changes in the external environment can have disproportionately large consequences for business. At the same time, large-scale investments or organisational changes do not always guarantee the expected result. This significantly complicates the process of management decision-making and increases the demands on the flexibility of management systems.

As a result, organisations are being forced to move away from overly rigid strategic planning models. Instead, short planning cycles, scenario analysis, agile approaches, the testing of alternative solutions, and mechanisms for rapidly revising management priorities are becoming increasingly widespread. An important characteristic of modern management is the ability to operate under time constraints and with incomplete information.

The digitalisation of the economy has a significant impact on the adaptability of businesses. The emergence of an information and network society is radically changing the mechanisms of interaction with consumers, the principles of work organisation, and the methods of implementing business processes. Digital technologies provide new opportunities for rapid information analysis, process automation, and prompt responses to market changes.

In today's environment, an important component of adaptability is not only technological modernisation but also the development of staff management skills. Managers are increasingly required to be able to work in conditions of uncertainty, make quick decisions, manage change and maintain the emotional resilience of the team. In

the BANI environment, the role of emotional intelligence, critical thinking, empathy and interpersonal skills is growing significantly.

Current practice demonstrates a gradual shift from hierarchical management models to more flexible forms of work organisation. Organisations are increasingly using team-based collaboration mechanisms, horizontal communication and collective decision-making. This allows for a faster response to changes in the external environment and increases the organisation's adaptability.

The BANI world is shaping fundamentally new requirements for enterprise management systems. An organisation's effectiveness depends less and less on the scale of its resources and increasingly on its ability to adapt quickly to an unstable environment. In these conditions, risk-oriented management, the development of adaptive management models, digital flexibility and investment in human capital are becoming key prerequisites for ensuring the sustainability and competitiveness of enterprises.

References:

1. Dudnieva Yu., Dolhopolov V. Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v konteksti vyklykiv BANI-svitu / Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika, 2022. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09).
2. Dudnieva Yu.E., Rakov A.S. Potentsial adaptivnoho samoupravlinnia pidpriemstvamy dlia dosiahnennia stratehichnykh oriiientyryv staloho rozvytku / Naukovi perspektyvy. Seriiia Ekonomika. 2025. № 4(58). S. 590-602. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-590-602](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-590-602).
3. Dudnieva Yu., Zaitseva A. Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu / Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika, 2023, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10).

Андрієнко М. М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансових технологій та бізнесу

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна економіка характеризується активними глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та посиленою увагою до екологічних та соціальних вимог до здійснення бізнесу. За таких умов інноваційна діяльність набуває особливого значення, оскільки саме вона є одним із головних чинників забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на збалансуванні складових діяльності підприємства: економічної, соціальної та екологічної. Реалізація таких

завдань потребує впровадження підприємствами інноваційних технологій, модернізації виробничих процесів, використання цифрових рішень та оптимізації використаних ресурсів. Інновації дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати та скоротити шкоду для довколишнього середовища.

Технологічні інновації мають велике значення для сталого розвитку підприємства. Використання енергоощадних технологій, автоматизація виробництва, використання альтернативних джерел енергії та цифрових платформ дозволяють підприємствам здійснювати свою діяльність ефективніше. Цифровізація забезпечує оптимізувати бізнес-процеси, підвищенню адаптивності підприємств та сприяє швидшому пристосуванню до динаміки економічних викликів.

Одним із важливих напрямків інноваційної діяльності бізнесу є екологічні інновації у контексті сталого розвитку. Підприємства приділяють значну вагу скороченню видиків забруднюючих речовин, раціонально використовують ресурси, переробляють відходи та застосовують принципи циркулярної економіки. Це сприяє покращенню стану навколишнього середовища, підвищує соціальну відповідальність бізнесу, зміцнює ділову репутацію підприємства та сприяє їх стійкій конкурентоспроможній позиції на ринку.

Важливою складовою інноваційної діяльності підприємства є кадровий потенціал. З метою реалізації інноваційних процесів потрібно залучати висококваліфікованих фахівців, які здатні застосовувати сучасні технології, швидко адаптуватися до змін при вирішенні виробничих завдань. Тому бізнесу важливо безперервно системно навчати персонал, розвивати цифрові навички та стимулювати творче інноваційне мислення працівників.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є головним чинником для її реалізації. Реалізація інноваційних проектів потребує значних інвестиційних засобів, що можуть бути як власними, так і залученими за рахунок державних програм, міжнародних грантів, коштів інноваційних фондів та інших інструментів, що покликані підтримувати середній та малий бізнес.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємств є важливим чинником для забезпечення їхнього сталого розвитку в умовах постійних змін.

Список використаної літератури:

1. Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 156–161. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-156-161> (дата звернення 20.05.2026)
2. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 15-22. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3> (дата звернення 20.05.2026)
3. Матвійчук Є., Поляков І. Інноваційний розвиток підприємств у контексті досягнення цілей сталого розвитку України. *Economic Synergy*. 2026. № 1. 284-294. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-19> (дата звернення 20.05.2026)

4. Соколова Л., Кодрул Р., Мануйлов О. Інноваційний розвиток промислових підприємств у сучасному бізнес-середовищі в контексті реалізації цілей сталого розвитку України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 456–471. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-64> (дата звернення 20.05.2026)

5. Цзуй С., Бричко А. Управління інноваціями підприємства в контексті сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 208–221. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4147> (дата звернення 20.05.2026)

Банєв Є. Ф.

кандидат технічних наук,

доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією економіки та посиленням конкуренції. У таких умовах особливого значення набуває ефективна організація управлінської діяльності, яка забезпечує координацію ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. Управлінська діяльність виступає важливим елементом системи менеджменту, оскільки саме від якості управління залежить рівень ефективності функціонування організації, її адаптивність та конкурентоспроможність. Організація управлінської діяльності являє собою сукупність методів, принципів, функцій та управлінських процесів, спрямованих на забезпечення результативного функціонування підприємства. Основними функціями управління традиційно вважаються планування, організація, мотивація, контроль та координація. Їх ефективна взаємодія забезпечує досягнення поставлених цілей та формування стійкої системи управління підприємством [1].

В умовах цифровізації та глобалізації економіки управлінська діяльність набуває нових характеристик. Зростає роль інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифрових платформ та аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до організації управлінської діяльності, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [2]. Особливого значення набуває стратегічний підхід до управління підприємством. Ефективна організація управлінської діяльності повинна забезпечувати не лише поточне функціонування підприємства, але й його довгостроковий розвиток. У цьому контексті важливими є процеси стратегічного планування, прогнозування ризиків, управління інноваційною діяльністю та

розвитком людського капіталу. Саме людські ресурси є основою ефективного менеджменту, оскільки рівень професійної компетентності персоналу безпосередньо впливає на якість управлінських рішень [3].

Сучасна організація управлінської діяльності передбачає використання процесного підходу, який дозволяє забезпечити узгодженість між усіма структурними елементами підприємства. Процесний підхід орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та мінімізацію витрат. Крім того, важливим є застосування системного підходу, відповідно до якого підприємство розглядається як складна соціально-економічна система, що функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем [4]. У сучасних умовах значного поширення набуває концепція цифрового менеджменту, що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління. Використання ERP-систем, CRM-платформ, хмарних технологій та інструментів бізнес – аналітики сприяє підвищенню оперативності управління, прозорості інформаційних потоків та ефективності контролю діяльності підприємства [5].

Водночас ефективна організація управлінської діяльності неможлива без належної системи комунікацій. Управлінські комунікації забезпечують обмін інформацією між структурними підрозділами, координацію дій персоналу та формування корпоративної культури. Саме якість внутрішніх комунікацій визначає рівень узгодженості управлінських процесів та швидкість прийняття рішень. Важливим аспектом організації управлінської діяльності є також управління ризиками. В умовах нестабільного економічного середовища підприємства повинні формувати ефективні механізми ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Це дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити стабільність його функціонування.

Таким чином, організація управлінської діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу повинна базуватися на принципах системності, адаптивності, цифровізації та стратегічної орієнтації. Ефективне поєднання сучасних методів менеджменту, інформаційних технологій та інноваційних підходів до управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх сталого розвитку та ефективному функціонуванню в умовах трансформації економіки України.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Менеджмент. Київ : Видавництво «Наш формат», 2020. 624 с.
2. Дафт Р. Л. Основи менеджменту. Харків : Фабула, 2018. 784 с.
3. Менеджмент організацій Хміль Ф. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 516 с.
4. Федулова Л. І. Системний підхід в управлінні підприємством. Київ : КНЕУ, 2021. 300 с.

Баратова С. Р.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

Гораль Л. Т.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

МІЛІТАРНИЙ ХАРАКТЕР ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ДОХОДУ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження механізмів оптимізації національного доходу зумовлена необхідністю переходу від аналізу сухих макроекономічних агрегатів до вивчення реального добробуту населення. У сучасних умовах національний дохід є не просто статистичним підсумком, а фундаментом для планування ресурсів відновлення та оцінки стійкості держави перед зовнішніми шоками [2, с. 4].

Для України, яка функціонує в режимі екстремального перерозподілу ресурсів, критично важливим стає впровадження концепції розподільчих національних рахунків (DINA), що дозволяють пов'язати темпи економічного зростання безпосередньо з доходами конкретних верств суспільства.

Сутність національного доходу в макроекономічному вимірі ототожнюється з чистим національним доходом (NNI), який відображає реальний результат діяльності резидентів після вирахування амортизації капіталу. Процес його руху розпочинається з первинного розподілу, де створена вартість розщеплюється на оплату праці найманих працівників, податки на виробництво та операційний прибуток підприємств.

У цьому контексті праця виступає не лише фактором формування доходу, а й головним активом, якість якого наразі в Україні підірвана міграційним впливом та демографічною кризою [2, с. 26]. Дефіцит кадрів змушує бізнес підвищувати заробітні плати навіть за низької продуктивності, що стимулює споживчий попит, але водночас тисне на виробничі витрати [2, с. 10].

Держава втручається у процеси руху доходу через механізми перерозподілу, використовуючи податкову систему та публічні фінанси. Ключовим стратегічним орієнтиром тут виступає Національна стратегія доходів до 2030 року, яка спрямована на зміцнення фіскальної спроможності шляхом модернізації адміністрування.

Через бюджетні інструменти національний дохід спрямовується на фінансування суспільних благ: освіти, медицини та інфраструктури, що безпосередньо підвищує якість людського капіталу. Логіку цих процесів можна представити у вигляді наступної моделі, яка відображена в табл. 1

Таблиця 1

Розподіл і перерозподіл національного доходу в системі економічного розвитку

Етап руху доходу	Складові та інструменти
Виробництво	Виробництво товарів і послуг резидентами
Первинний розподіл	Оплата праці, прибуток підприємств, доходи від власності
Перерозподіл через державу	Податки, державний бюджет, соціальні трансферти, видатки на оборону, освіту, охорону здоров'я, інвестиції
Кінцеве використання	Споживання та нагромадження капіталу
Результат	Економічне зростання та підвищення добробуту

Дана модель демонструє замкнений цикл, де створена у виробництві вартість проходить етапи первинного та вторинного розподілу, трансформуючись у ресурси для споживання та інвестицій, що є драйверами подальшого розширеного відтворення.

Особливістю використання національного доходу України в умовах війни є його виражений мілітарний характер. Наразі держава акумулює понад 36,4% ВВП виключно на потреби сектору безпеки та оборони [2, с. 4]. Такий екстремальний перерозподіл обмежує цивільне нагромадження, проте є життєво необхідним для збереження суверенітету. Важливу стабілізуючу роль відіграє міжнародна допомога у формі грантів та пільгових позик, яка дозволяє підтримувати соціальні стандарти та наявний дохід домогосподарств без критичного зростання боргового тиску [2, с. 7].

На наше переконання, національний дохід не можна оцінювати лише як холодний статистичний показник обсягу ресурсів. Справжнє значення має якість його використання та дотримання принципу соціальної справедливості. Оптимізація доходу повинна базуватися на розумному балансі: ми не можемо жертвувати інвестиціями в людину заради миттєвого споживання, так само як не можемо ігнорувати потреби в інноваціях та енергоавтономності бізнесу під час відновлення. Лише через пріоритетне фінансування інфраструктури, безпеки та науково-технічного прогресу можливо трансформувати національний дохід у реальне, а не номінальне економічне зростання.

Підсумовуючи, зазначимо, що раціональне використання національного доходу у повоєнний період залежатиме від здатності держави збалансувати негайні потреби оборони з довгостроковими цілями євроінтеграції. Оптимізація фонду нагромадження та стимулювання приватних інвестицій у високотехнологічні сектори є єдиним шляхом до подолання розриву між реальним та потенційним ВВП.

Список використаної літератури:

1. Distributional National Accounts (DINA) Guidelines: Methods and Concepts used in the World Inequality Database [Electronic resource] / World Inequality Lab. 2025. URL: <https://wid.world/document/dina-guidelines/> (accessed: 11.05.2026).
2. Інфляційний звіт (жовтень 2024 року) [Електронний ресурс] / Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
3. Національна стратегія доходів на 2024-2030 роки [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).
4. European system of accounts – ESA 2010 [Electronic resource] / Eurostat. 2014. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/> (accessed: 11.05.2026).

Васильєв А. С.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стійкість підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності їхніх бізнес-моделей трансформуватися відповідно до викликів нестабільного ринку. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає адаптивна стратегія інноваційного розвитку, яка поєднує гнучкість управлінських рішень із системним використанням цифрових технологій та інноваційних практик. У межах цієї основи виокремлюються кілька базових векторів розвитку: операційно-виробничий, інноваційний, інформаційно-цифровий, кадровий та інтеграційний. Їхня взаємодія забезпечує комплексний підхід до модернізації підприємств та підвищення їхньої стійкості в умовах невизначеності.

Концептуальна основа такої стратегії передбачає формування кількох взаємопов'язаних напрямів розвитку. Операційно-виробничий вектор орієнтований на модернізацію виробничих процесів, впровадження ощадливих технологій та забезпечення екологічної стійкості. Інноваційний напрям зосереджений на створенні нових продуктів і послуг, інтеграції сучасних технологічних рішень у виробничу та управлінську діяльність. Інформаційно-цифрова складова охоплює процеси цифровізації управління, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток електронних платформ для просування продукції. Кадровий вектор спрямований на розвиток людського капіталу, формування цифрових компетентностей та створення системи мотивації персоналу. Інтеграційний напрям забезпечує розширення партнерських зв'язків, активну участь у міжнародних економічних процесах та формування позитивного

іміджу підприємства [1-6].

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у глобалізованому економічному середовищі. Адаптивна стратегія інноваційного розвитку виступає універсальним інструментом, що поєднує інноваційність, цифровізацію та гнучкість управління, створюючи умови для стійкого розвитку підприємств у періоди ринкової нестабільності.

Адаптивні стратегії мають важливе значення для підприємств малого та середнього бізнесу, які є найбільш чутливими до коливань ринку. Їхня ефективність визначається здатністю швидко інтегрувати інноваційні рішення у виробничі та управлінські процеси, а також формувати партнерські екосистеми, що забезпечують доступ до нових технологій і ринків. Саме комплексність та багатовекторність адаптивної стратегії дозволяють підприємствам не лише протидіяти ризикам, але й використовувати кризові явища як джерело нових можливостей.

Таким чином, стратегічні напрями адаптивної стратегії інноваційного розвитку формують концептуальну основу для довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Їхня реалізація сприяє створенню гнучкої системи управління, здатної забезпечити баланс між стратегічними цілями та оперативними діями, що є критично важливим у сучасних умовах глобальних трансформацій.

Список використаної літератури:

1. Гришко, Н., & Глазунова, О. (2024). Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету ХПІ № 1. С. 141–144. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141>.
2. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4(72), С. 94–101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>.
3. Михайлова, Є., Савіна, Н. & Радовенчук, П. (2024). Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>.
4. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).
5. Чорнодід І. С., Федотов, О. О., & Пекін, А. Ю. (2024). Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>.

Гнатчук О. В.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу**

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Сімкова Т.О.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансових технологій та бізнесу ФМФМ

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток економіки характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та швидкими змінами економічних процесів. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства, який виступає основою його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового функціонування. Саме рівень розвитку економічного потенціалу визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та реалізовувати стратегічні цілі. У сучасних умовах підприємства повинні не лише підтримувати стабільність діяльності, але й формувати механізми постійного розвитку та вдосконалення системи управління.

Економічний потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій та управлінських механізмів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та створюють передумови для його розвитку. До структури економічного потенціалу належать фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний, інвестиційний та інформаційний потенціали. Ефективність функціонування підприємства залежить не лише від рівня розвитку окремих складових, але й від ступеня їх взаємодії та збалансованості. Саме тому розвиток економічного потенціалу необхідно розглядати як комплексний процес, який охоплює всі напрями діяльності підприємства [1].

Теоретико-методичний підхід щодо забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства повинен базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності та стратегічної орієнтації. Принцип системності передбачає розгляд економічного потенціалу як єдиної системи взаємопов'язаних елементів, функціонування яких забезпечує досягнення стратегічних цілей

підприємства. Комплексний підхід полягає у необхідності врахування всіх складових потенціалу та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Принцип адаптивності забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати ефективні механізми управління в умовах невизначеності [2].

Важливим елементом забезпечення розвитку економічного потенціалу є формування системи оцінювання рівня його розвитку. Така система повинна забезпечувати комплексний аналіз фінансових, виробничих, кадрових та інноваційних показників діяльності підприємства. Для цього доцільно використовувати інтегральний підхід до оцінювання, який дозволяє об'єднувати різноманітні показники у єдину систему аналізу. Використання інтегральних показників забезпечує можливість визначення рівня розвитку економічного потенціалу, виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо його подальшого розвитку.

Одним із ключових напрямів забезпечення розвитку економічного потенціалу є ефективне управління ресурсами підприємства. Раціональне використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах важливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації управлінських процесів та цифрових систем аналізу й контролю. Цифровізація управління дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, покращити якість управлінської інформації та забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства [3].

Не менш важливим напрямом розвитку економічного потенціалу є інноваційна діяльність підприємства. Впровадження сучасних технологій, модернізація виробничих процесів та розвиток інноваційної інфраструктури сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства та формуванню нових конкурентних переваг. У сучасних умовах саме інновації виступають основою довгострокового розвитку підприємства та забезпечують його адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас важливу роль відіграє стратегічне управління, яке дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства та забезпечити узгодженість управлінських рішень.

Таким чином, теоретико-методичний підхід щодо забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства повинен поєднувати системний аналіз, інтегральне оцінювання, стратегічне управління, інноваційний розвиток та цифровізацію управлінських процесів. Ефективне управління економічним потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та формуванню умов для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. В умовах нестабільного ринкового

середовища саме ефективний розвиток економічного потенціалу стає основою забезпечення успішного функціонування підприємства та його адаптації до сучасних економічних викликів.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва, О. В., Ковальчук, А. М., & Загайна, С. Ю. (2023). Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів; Research of approaches to formation of economic potential of an enterprise in the context of transparency of investment processes. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*.
2. Титикало, В. С. (2021). Теоретико-методичний підхід до формування та удосконалення економічного потенціалу підприємств в умовах структурно-організаційних трансформацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (19).
3. Simkova, T., & Gnatchuk, O. (2025). Концептуально-методичні засади формування та реалізації економічного потенціалу підприємства в умовах цифровізації та інтелектуалізації соціально-економічних процесів. *Ekonomicchnyy analiz*, 35(3), 769-778.

Горбач В. В.

PhD з економіки,

доцент кафедри менеджменту

*Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
м. Луцьк*

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах посилення глобальних кліматичних викликів та поглиблення екологічних ризиків низьковуглецевий розвиток набуває стратегічного значення для модернізації національних економік. Перехід до моделі кліматично нейтрального розвитку потребує не лише технологічних змін, а й формування ефективної системи економічного регулювання, здатної забезпечити структурну трансформацію господарського комплексу відповідно до принципів сталого розвитку.

Особливе значення у цьому процесі має економічна складова низьковуглецевої політики, оскільки саме через фінансові, інвестиційні, податкові та інституційні механізми формуються стимули для скорочення викидів парникових газів, розвитку екологічно орієнтованих технологій та підвищення енергоефективності. Економічні інструменти створюють умови для практичної реалізації кліматичних цілей як на державному рівні, так і в діяльності суб'єктів господарювання.

Тому, метою дослідження є систематизація та обґрунтування економічних інструментів низьковуглецевої трансформації економіки України.

Економічна складова низьковуглецевого розвитку є фундаментальним елементом трансформації економічної системи у напрямі декарбонізації. Через економічні механізми забезпечується формування стимулів до скорочення викидів, модернізації виробництва та впровадження енергоефективних технологій. До таких механізмів належать фінансові інструменти, податкове регулювання, інвестиційна політика та інституційні правила функціонування ринку.

Результати емпіричного дослідження Е. Кольшена, Р. Мьоснер та Е. Такача (2024), що базується на даних 121 країни, свідчать про ефективність цінових механізмів кліматичної політики. Встановлено, що впровадження карбонових податків і систем торгівлі викидами забезпечує статистично значуще скорочення викидів CO₂ як у короткостроковому періоді (–1,3 % на кожні 10 дол./т), так і в довгостроковій перспективі (–4,6 %) [1]. Це підтверджує дієвість інструментів внутрішнього ціноутворення на вуглець як механізму корекції кліматичних екстерналій.

Тому, у межах економічної складової низьковуглецевого розвитку доцільно виокремити три взаємопов'язані напрями реалізації економічної політики: цінове регулювання вуглецевих зовнішніх ефектів; стимулювання інвестицій у низьковуглецеві технології та інфраструктуру; інституційно-економічне забезпечення кліматично відповідального управління.

Напрямок цінового регулювання вуглецевих зовнішніх ефектів передбачає формування системи економічних сигналів, що відображають реальну вартість викидів парникових газів. Ключовим інструментом виступає карбоновий податок, який забезпечує інтеграцію екологічних витрат у структуру виробничих витрат підприємств. Також доцільним є поетапне впровадження системи торгівлі викидами (ETS), адаптованої до специфіки енергетичної структури та промислового профілю економіки. Така система дозволяє поєднати екологічну ефективність із ринковою гнучкістю механізму скорочення викидів. Окреме значення має формування орієнтовного діапазону соціальної вартості вуглецю, що застосовується для оцінювання державних інвестиційних проєктів, стратегічних програм і регуляторних рішень у сфері розвитку інфраструктури.

Реалізація напрямку «стимулювання інвестицій у низьковуглецеві технології та інфраструктуру» пов'язана з формуванням сприятливих фінансових умов для розвитку технологій, що забезпечують скорочення вуглецевої інтенсивності економіки. Йдеться про відновлювану енергетику, енергоефективне будівництво, електротранспорт та інші сфери низьковуглецевої модернізації. Важливу роль відіграє розвиток інститутів «зеленого банкінгу», які забезпечують доступ суб'єктів господарювання до пільгового фінансування проєктів декарбонізації. Це дозволяє знизити вартість капіталу для екологічно орієнтованих інвестицій. Додатковим інструментом є податкові стимули, зокрема прискорена амортизація,

податкові пільги та зниження податкового навантаження для підприємств, що впроваджують технології зі зменшенням вуглецевого сліду.

Окремої уваги потребує мобілізація державних і міжнародних фінансових ресурсів для структурної трансформації енергоємних секторів економіки. Як зазначають Лі Даймен, Сюй Цзяхе, Ма Жуйфей, Чжан Сюань та У Цюей, ефективне економічне управління має враховувати взаємозв'язок між енергоспоживанням, технологічним розвитком і соціально-економічними змінами. У межах запропонованої авторами моделі доведено, що узгоджені інвестиції в енергетичні технології, електротранспорт та енергоефективні інновації сприяють розмежуванню економічного зростання та зростання викидів CO₂ [2].

Для України це означає необхідність переорієнтації інвестиційних потоків у сектори з високим потенціалом декарбонізації, зокрема відновлювану енергетику, інтелектуальні енергетичні мережі, електротранспорт і циркулярну економіку. Водночас критично важливими залишаються питання доступності фінансових ресурсів, мінімізації інвестиційних ризиків та посилення інституційної спроможності щодо моніторингу кліматичної політики.

Напрямок інституційно-економічного забезпечення кліматично відповідального управління охоплює формування системи правил та практик, що забезпечують інтеграцію кліматичних ризиків у процеси управління та прийняття рішень.

Важливим елементом є впровадження внутрішнього ціноутворення на вуглець у корпоративному секторі, що дозволяє враховувати екологічні витрати при стратегічному плануванні діяльності підприємств. Необхідним також є розширення практики ESG-звітності з обов'язковим розкриттям інформації щодо вуглецевої інтенсивності діяльності. Це підвищує прозорість економічних суб'єктів та сприяє формуванню відповідального інвестиційного середовища. Додатково слід розвивати інструменти оцінювання вуглецевих ризиків інвестиційних рішень з урахуванням довгострокової мети кліматичної нейтральності до 2050 року.

Отже, економічні інструменти відіграють системоутворюючу роль у процесі низьковуглецевої трансформації економіки. Вони забезпечують інтеграцію кліматичних цілей у механізми функціонування ринку та формують стимули для структурних змін у виробництві та інвестиційній діяльності.

Встановлено, що ключовими напрямками економічного забезпечення декарбонізації є цінове регулювання викидів, стимулювання інвестицій у низьковуглецеві технології та розвиток інституційних механізмів кліматично відповідального управління. Сукупне застосування цих інструментів забезпечує скорочення вуглецевої інтенсивності економіки та сприяє її технологічній модернізації.

Для України стратегічним завданням є формування цілісної системи економічних стимулів, що забезпечує перехід до моделі сталого

низьковуглецевого розвитку. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості дій держави, фінансового сектору та бізнесу, а також від здатності інституційної системи забезпечити довгострокову реалізацію кліматичних цілей.

Список використаної літератури:

1. Kohlscheen E., Moessner R., Takats E. Effects of carbon pricing and other climate policies on CO₂ emissions. *arXiv preprint*. 2024. arXiv:2402.03800 [econ.GN]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.03800>
2. Li D., Xu J., Ma R., Zhang X., Wu Q. A pathway design framework for rational low-carbon policies based on model predictive control. *Applied Energy*. 2025. Vol. 396. Article No. 126154. DOI: [10.1016/j.apenergy.2025.126154](https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.126154).

Дубєй Ю. В.

**доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Паніж Ю. С.

**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Д'яченко В. С.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Enterprise competitiveness management is a priority area of management activity, as it determines the ability of a business entity to exist in the market. Based on this, it can be argued that this process involves the mandatory implementation of well-known management functions. In addition, it must be implemented taking into account traditional approaches to management, and also requires taking into account a number of management principles.

Let us consider the essence of management approaches [1] in the context of managing the competitiveness of a business entity:

- process – competitiveness management is a process that is implemented in a certain sequence and involves the performance of a number of functions, including planning, organization, motivation and control;

- systemic – competitiveness management is a system whose functioning is impossible without well-established relationships between its elements;

- situational – competitiveness management must take into account changes occurring in the external and internal environment of the enterprise, in accordance with which the strategy of the market entity is adjusted.

The principles of competitiveness management in accordance with the fundamentals of management and theoretical and methodological principles in the field of competition include [2, 3]:

- unity – the process of ensuring and supporting competitiveness should be carried out in the context of the unity of theory and practice in the field of management;

- scientificity – decisions aimed at strengthening the competitiveness of an enterprise should be justified in accordance with existing scientific principles;

- comprehensiveness – provides for ensuring the interconnection of all elements of the enterprise's competitiveness management system when making management decisions and taking into account changes both in individual management objects and in the final results of the entire enterprise's activities;

- systematicity – determines the need to present competitiveness management as a system that allows taking into account all the necessary relationships and interactions, allows for comprehensive weighing of factors and directing mechanisms to achieve the set goals when setting goals;

- continuity – enterprise competitiveness management is a continuous process that requires constant attention;

- optimality – determines the adoption of the optimal management decision on the formation of the competitive advantages of the enterprise, achieving the appropriate level of competitiveness and ensuring the opportunities for its increase;

- efficiency – the maximum possible use of potential to achieve the proper level of competitiveness of the enterprise, which will allow it to function stably and grow;

- constructiveness – consists in the logical sequence of forming the strategy and tactics of ensuring the competitiveness of the enterprise, substantiating their choice and directions of implementation in accordance with the operating conditions;

- integrity – the management of the competitiveness of the enterprise is considered, on the one hand, as a single system, on the other, as a subsystem for higher levels;

- structuredness – implies the interconnection of the elements of the competitiveness management system of the enterprise within the framework of a specific organizational structure;

- priority – the allocation of resources and the implementation of measures is based on the ranking of management objects by their importance;
- phasing – implies the phased development and further implementation of the strategy and tactics of forming and maintaining the competitiveness of the enterprise;
- flexibility – the ability to improve the provisions of the competitive strategy being implemented in the event of changes in the operating conditions of the enterprise;
- legality – knowledge and use in the interests of the enterprise of the legal principles that regulate the implementation of entrepreneurial activity and regulate relations between business entities in the market.
- equifinality – implies the existence of different ways to achieve the desired characteristics of the objects of enterprise competitiveness management, the state of which changes over time;
- incrementalism – implies achieving the appropriate level of enterprise competitiveness, focusing on minor, gradual, logically related organizational changes that should be carefully assessed in the direction of coordination with changes in the market environment;
- emergentism – consists in achieving the appropriate level of enterprise competitiveness by combining the main elements of its formation into a holistic system.

Thus, we can conclude that enterprise competitiveness management is a complex process.

For its effective implementation, a balanced construction of a management system and the implementation of an enterprise competitiveness management mechanism are necessary. In turn, the functionality of the management system is largely determined by the ability of the market entity's management to apply management approaches and perform assigned functions, taking into account a set of principles.

References:

1. Helmold M. Strategic Performance Management. Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence. Gewerbestrasse: Springer, 2022. 210 p.
2. Hooley G.J., Piercy N.F., Rudd J. Marketing strategy and competitive positioning. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2016. 584 p.
3. Porter M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 580 p.

Дубсй Ю. В.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Папіж Ю. С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Заблуда М. Р.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища та цифрової трансформації економіки ефективність управлінських рішень у сфері менеджменту маркетингової діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Саме якість управлінських рішень визначає здатність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та досягати стратегічних цілей розвитку. Сучасні тенденції розвитку маркетингу свідчать про необхідність інтеграції цифрових технологій, бізнес-аналітики та data-driven підходів у систему прийняття управлінських рішень [1].

Важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень є використання сучасних інструментів маркетингового аудиту та бізнес-аналітики. Маркетинговий аудит дозволяє комплексно оцінити результати маркетингової діяльності підприємства, визначити слабкі місця та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів. Використання CRM-систем, систем аналітики даних та штучного інтелекту сприяє підвищенню точності прогнозування споживчої поведінки та оптимізації маркетингових стратегій [2].

Особливого значення в сучасних умовах набуває адаптивність управлінських рішень. Підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, швидких змін ринкової кон'юнктури та трансформації споживчих потреб. За таких умов ефективне управління маркетинговою діяльністю потребує застосування гнучких підходів до стратегічного планування та оперативного коригування маркетингових заходів. Адаптивний менеджмент дозволяє

забезпечити стійкість підприємства та підтримувати його конкурентні позиції навіть у кризових умовах [3].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управлінських рішень є цифровізація маркетингової діяльності підприємства. Використання цифрових каналів комунікації, автоматизація маркетингових процесів, застосування Big Data та технологій штучного інтелекту забезпечують можливість швидкого аналізу ринкової інформації та прийняття більш обґрунтованих рішень. Крім того, цифрові технології дозволяють персоналізувати взаємодію зі споживачами, підвищувати рівень їх лояльності та збільшувати ефективність маркетингових кампаній [4]. Для оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників. Серед основних показників можна виділити ROMI (Return on Marketing Investment), рівень задоволеності споживачів, показники лояльності клієнтів, обсяг продажів, рентабельність маркетингових заходів та КРІ маркетингової діяльності. Комплексний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й стратегічні аспекти розвитку підприємства [5].

Таким чином, ефективність управлінських рішень у сфері менеджменту маркетингової діяльності підприємства залежить від здатності менеджменту інтегрувати сучасні цифрові технології, маркетингову аналітику та адаптивні підходи до управління. Використання data-driven management, маркетингового аудиту та сучасних інструментів бізнес-аналітики сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації маркетингових процесів та забезпеченню стійкого розвитку в умовах трансформації бізнес-середовища.

Список використаної літератури:

1. Бондаренко Д. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах змін конкурентного середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 2. С. 342–348. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-45.
2. Юрченко Я. В. Інструменти бізнес-аналітики для маркетингової діяльності малих і середніх підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 196–201. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.196-201.
3. Тютенко Н. А. Адаптивні аспекти маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. № 24(61). С. 141–159. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352253](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352253)
4. Панкова М. О. Особливості оцінки ефективності управлінських рішень в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. № 27. DOI: 10.32782/2708-0366/2026.27.25.
5. Янчук Т., Сіроха Б. Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 3. С. 145–150. DOI: 10.32782/ecovis/2025-3-21.

Зарицька О. Л.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Садовий В. В.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБ У РЕСУРСАХ ПІДПРИЄМСТВА

Прогнозування потреб у ресурсах є важливою складовою економічного управління підприємством, оскільки визначає обґрунтованість планування матеріальних запасів, фінансових потоків, трудового забезпечення, виробничих потужностей, енергоспоживання та логістичних операцій. В умовах нестабільного попиту, порушення ланцюгів постачання, коливання цін, кадрових обмежень і технологічної турбулентності традиційні методи планування потребують доповнення інструментами аналізу великих даних. Йдеться про перехід від періодичних планових розрахунків до динамічного прогнозування на основі різномірної інформації, що постійно оновлюється.

Великі дані у ресурсному плануванні підприємства формуються з ERP- і CRM-систем, виробничого моніторингу, складського обліку, онлайн-продажів, логістичних платформ, датчиків обладнання, фінансових транзакцій, даних постачальників, поведінки споживачів і зовнішніх ринкових джерел. Їхня управлінська цінність виникає за умови аналітичної обробки, інтеграції та перетворення на практичні рішення. У дослідженнях із прогнозування попиту в ланцюгах постачання підкреслюється, що Big Data Analytics дає змогу враховувати ширший набір чинників, ніж традиційні статистичні моделі, зокрема ринкові сигнали, поведінкові патерни, сезонність, акційні впливи та зовнішні шоки [1; 2].

Базовими методами аналізу великих даних для прогнозування ресурсних потреб залишаються методи часових рядів. Вони дають змогу виявляти сезонність, тренди, циклічність і повторювані коливання в динаміці попиту, запасів, виробничого навантаження або грошових потоків. До них належать ковзні середні, експоненціальне згладжування, ARIMA-моделі та їх модифікації. Перевагою таких методів є прозорість і придатність для коротко- та середньострокових прогнозів, обмеженням – слабша здатність враховувати нелінійні залежності й різкі структурні зміни.

Широкого застосування набувають методи машинного навчання. Регресійні моделі, дерева рішень, random forest, gradient boosting, support vector machines та інші алгоритми дозволяють аналізувати складні взаємозв'язки між попитом, цінами, запасами, виробничими потужностями, маркетинговою активністю, строками постачання та поведінкою клієнтів. Такі методи корисні тоді, коли потреби у ресурсах залежать від великої кількості факторів і не можуть бути точно описані лінійними залежностями. Огляд сучасних досліджень засвідчує активне використання машинного й глибокого навчання у прогнозуванні попиту в ланцюгах постачання [3].

Для складніших завдань застосовуються методи глибокого навчання, зокрема нейронні мережі, рекурентні нейронні мережі, LSTM-моделі та transformer-based підходи. Вони придатні для прогнозування складних часових залежностей, виявлення прихованих патернів у поведінці споживачів, оцінювання майбутнього виробничого навантаження або потреб у запасах за умов нестабільного попиту. Водночас такі методи потребують якісних даних, обчислювальних ресурсів, спеціалізованих компетентностей і коректної інтерпретації результатів.

Важливим напрямом є кластерний аналіз і сегментація даних. Ці методи дозволяють групувати клієнтів, продукти, постачальників, виробничі замовлення або регіони збуту за подібністю поведінки чи ресурсних потреб. Наприклад, підприємство може виокремити групи товарів із високою сезонністю, стабільним попитом, високим ризиком дефіциту або значною залежністю від зовнішніх постачальників. Така сегментація підвищує точність прогнозування, оскільки різні групи ресурсів потребують різних моделей планування.

Окреме значення мають методи асоціативного аналізу та виявлення закономірностей. Вони дають змогу встановлювати зв'язки між споживанням різних ресурсів, комплектуючих, матеріалів або товарних груп. У виробничому плануванні це допомагає визначати, які матеріали зростають у споживанні одночасно, які замовлення створюють додаткове навантаження на обладнання та які логістичні зміни впливають на потребу у складських запасах.

Для прогнозування ресурсних потреб дедалі частіше застосовується сценарне моделювання. Воно дає змогу оцінювати потребу у ресурсах за різних варіантів розвитку подій: зростання або падіння попиту, затримки постачання, зміни цін на сировину, валютних коливань, дефіциту персоналу, перебоїв енергопостачання. У поєднанні з Big Data сценарний підхід стає гнучкішим, оскільки сценарії можуть оновлюватися на основі фактичних даних. Для українських підприємств це має особливе значення через високий рівень воєнної, логістичної та енергетичної невизначеності.

Аналітика великих даних також поєднується з оптимізаційними методами. Прогноз сам по собі не є завершеним управлінським рішенням. Підприємству потрібно визначити обсяг закупівель, момент формування замовлення, рівень запасів, завантаження виробничих потужностей, потребу в персоналі та фінансові

резерви. Для цього застосовуються методи лінійного й нелінійного програмування, імітаційне моделювання, стохастична оптимізація, евристичні алгоритми та моделі управління запасами.

Методично важливо розмежовувати описову, прогнозну та прескриптивну аналітику. Описова аналітика відповідає на питання, що вже відбулося з ресурсами; прогнозна – що може відбутися; прескриптивна – які дії доцільно здійснити. У ресурсному плануванні підприємство має рухатися саме до прескриптивної логіки, за якої аналітична система не лише прогнозує дефіцит матеріалів або надлишок запасів, а й пропонує варіанти управлінської реакції. Такий підхід узгоджується із сучасним баченням ролі штучного інтелекту та даних у підвищенні продуктивності, інноваційності й якості управлінських рішень [4].

Використання великих даних у прогнозуванні ресурсних потреб має низку обмежень. До них належать низька якість даних, фрагментарність інформаційних систем, відсутність єдиних довідників, помилки обліку, недостатня історія спостережень, слабка інтеграція даних між підрозділами, нестача фахівців з аналітики та ризик надмірної довіри до алгоритмічних прогнозів. Модель може бути складною, але управлінські малокорисною, якщо підприємство не розуміє її припущень, меж застосування та чутливості до якості вхідної інформації.

Методи аналізу великих даних для прогнозування потреб у ресурсах підприємства доцільно розглядати як сукупність статистичних, машинних, оптимізаційних і сценарних підходів, що забезпечують перехід від ретроспективного планування до адаптивного управління ресурсами. Їх застосування підвищує точність прогнозів, зменшує ризик дефіциту або надлишку ресурсів, покращує координацію між виробництвом, фінансами, логістикою та збутом, а також посилює стійкість підприємства в умовах невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики вибору аналітичних методів залежно від типу ресурсу, якості даних, горизонту прогнозування, рівня цифрової зрілості підприємства та характеру зовнішніх ризиків.

Список використаної літератури:

1. Hofmann, E., & Rutschmann, E. (2018). Big data analytics and demand forecasting in supply chains: A conceptual analysis. *International Journal of Logistics Management*, 29(2), 739–766. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2017-0088>
2. Seyedan, M., & Mafakheri, F. (2020). Predictive big data analytics for supply chain demand forecasting: Methods, applications, and research opportunities. *Journal of Big Data*, 7, 53. <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00329-2>
3. Douaioui, K., Fri, M., Mabrouki, C., & Semma, A. (2024). Machine learning and deep learning models for demand forecasting in supply chain management: A critical review. *Big Data and Cognitive Computing*, 8(9), 93. <https://doi.org/10.3390/asi7050093>
4. OECD. (2024). Artificial intelligence, data and competition. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/artificial-intelligence-data-and-competition_9d0ac766/e7e88884-en.pdf

Киричук В. І.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри управління проєктами
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОЗИТИВНОЇ РИНКОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах глобальних економічних трансформацій, цифровізації світової економіки та посилення конкуренції на міжнародних ринках особливого значення для ІТ-підприємств набуває формування позитивної ринкової репутації. Репутація стає важливим нематеріальним активом, який визначає рівень довіри клієнтів, інвестиційну привабливість, стійкість партнерських відносин і конкурентоспроможність підприємства у глобальному середовищі. Для ІТ-сектору, діяльність якого характеризується високою динамічністю, інноваційністю та значною залежністю від міжнародної співпраці, ефективне управління репутацією є необхідною умовою адаптації до змін економічного середовища, довгострокового розвитку та успішного позиціонування на зовнішніх ринках. Це актуалізує потребу у формуванні комплексного інструментарію позитивної ринкової репутації ІТ-підприємств, який поєднуватиме маркетингові, комунікаційні, організаційні, цифрові та соціально відповідальні механізми впливу.

У табл. 1 наведено складові інструментарію позитивної ринкової репутації ІТ-підприємства в умовах глобальних економічних трансформацій.

Табл. 1 демонструє, що репутаційний інструментарій має системний характер, оскільки кожен його блок орієнтований на окремі групи стейкхолдерів та виконує специфічну функцію у формуванні міжнародної довіри до підприємства.

Клієнтські докази сприяють зниженню ризику першої угоди, аналітичне визнання посилює зовнішню легітимність компанії, ESG-комунікація відповідає сучасним вимогам відповідального бізнесу, а репутація роботодавця забезпечує здатність підтримувати стабільні проєктні команди. Водночас технологічна експертиза формує сприйняття підприємства як інноваційного провайдера, а цифрова прозорість демонструє готовність до ефективної роботи у розподіленому міжнародному середовищі. У міжнародному ІТ-аутсорсингу зазначені складові взаємодіють між собою та формують комплексний репутаційний ефект.

Таблиця 1

Складові інструментарію позитивної ринкової репутації ІТ-підприємства на міжнародних ринках

Блок репутаційного інструментарію	Зміст інструменту	Міжнародний адресат	Очікуваний результат
Клієнтські докази	Кейси, відгуки, довгострокові контракти, частка повторних клієнтів	Замовники, закупівельні комітети, партнери	Зниження сприйнятого ризику співпраці
Аналітичне визнання	Рейтинги, списки провайдерів, галузеві огляди, сертифікації	Аналітики, інвестори, корпоративні клієнти	Підвищення зовнішньої легітимності
ESG і соціальна стійкість	Звіти сталого розвитку, підтримка громад, ветеранські програми, інклюзивність	Клієнти з вимогами ESG, донори, працівники	Посилення довіри до відповідальності бізнесу
Репутація роботодавця	Навчання, добробут, eNPS, програми розвитку, міжнародна команда	Фахівці, кандидати, університети, професійні спільноти	Підвищення здатності залучати таланти
Технологічна експертиза	Дослідження, AI-рішення, платформи, інженерні практики, партнерства	Клієнти цифрової трансформації, екосистеми партнерів	Формування образу інноваційного провайдера
Цифрова прозорість	Відкриті довідники, handbook, асинхронні правила, публічні методології	Розподілені команди, клієнти, професійні спільноти	Демонстрація зрілості управління знаннями

Примітка: побудовано автором на основі узагальнення джерел [1-3].

Наприклад, сильний бренд роботодавця підсилює клієнтську репутацію, бо клієнт очікує стабільної команди. ESG-практики також підтримують репутацію роботодавця. Технологічна експертиза без клієнтських доказів може залишатися непереконливою для нового ринку. Тому оцінювання результативності має відображати не окремі дії, а узгодженість інструментів.

Отже, позитивна ринкова репутація ІТ-підприємства в умовах глобальних економічних трансформацій формується як результат комплексної взаємодії клієнтських, технологічних, комунікаційних та соціально відповідальних інструментів. Ефективність репутаційного менеджменту визначається не окремими репутаційними практиками, а їх узгодженістю та здатністю формувати

довіру міжнародних стейкхолдерів в умовах динамічного цифрового середовища. Використання системного репутаційного інструментарію сприяє зміцненню конкурентних позицій ІТ-підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкого розвитку на глобальних ринках.

Список використаної літератури:

1. Roberts P. W., Dowling G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23, No. 12. P. 1077–1093. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.274>
2. Walker K. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory // Corporate Reputation Review. 2010. Vol. 12, No. 4. P. 357–387. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2009.26>
3. Edelman. 2025 Edelman Trust Barometer. URL: <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>

Коломієць Г. М.

доктор економічних наук, професор,

професор з во кафедри економічної теорії та економічних методів управління

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Мороз Є. В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри економічної теорії та економічних методів управління

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

АНАЛІТИКА ДАНИХ В ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Впровадження цифрових технологій – тригер перетворень економіки, спрямованої на її відновлення і зміцнення конкурентних переваг. Усвідомлення змісту перетворень і необхідності регуляторних заходів для їх пришвидшення потребують актуальної аналітики, фахівців здатних її розуміти і застосовувати.

Сучасна економіка це модель господарської системи, що керована даними, в якій ключові економічні рішення приймаються або істотно модифікуються на основі: великих масивів даних, аналітичних алгоритмів, системи штучного інтелекту, автоматизованого прогнозування, платформних механізмів координації. Щорічний приріст глобальних даних складає приблизно 20-25% , а за останні 15 років їх обсяг збільшився в 100 раз [1].

В такій економіці дані становляться: стратегічним ресурсом, фактором виробництва, джерелом ринкової влади, об'єктом конкуренції та регулювання.

Економічні процеси починають автоматично аналізуватися, прогнозуватися, оптимізуватися, регулюватися алгоритмами.

Вплив сучасної аналітики даних на трансформацію економіки має фундаментальний характер (Рис.1). Дані перетворилися з побічного продукту діяльності на ключовий економічний ресурс, що змінює структуру ринків, принципи конкуренції та моделі взаємодії між економічними агентами.

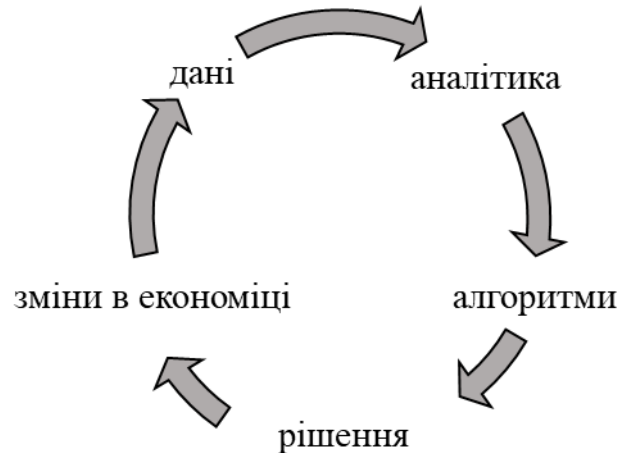


Рис. 1. Самопідсилювальна петля зворотного зв'язку «аналітика даних-трансформація економіки» (складено авторами)

Трансформація економіки на основі даних нашоюхується на інституційні обмеження та створює нові зони ризику:

- асиметрії інформації. Платформи знають про споживача більше, ніж він сам, що посилює вразливість людини перед поведінковими маніпуляціями (використання когнітивних спотворень, «темних патернів» проектування).
- суперечливості конфіденційності та ефективності. Економіка даних вимагає постійного шерингу інформації, що входить у конфлікт з інститутами захисту персональних даних (GDPR та аналоги).
- цифрової нерівності. Розрив між країнами та компаніями, що володіють технологіями аналізу даних, та технологічно відстаючими суб'єктами стрімко збільшується.

Таким чином, сучасна аналітика даних стала драйвером трансформації економіки, яка поступово перетворюється з системи розподілу ресурсів у систему управління інформаційними потоками.

Список використаної літератури:

1. Volume of data or information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2029 <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>

Леонов Д. Ф.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Тонєва К. В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОBOB'ЯЗКІВ ТА МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Сучасний етап розвитку глобальної економіки описується безпрецедентними темпами цифрової трансформації бізнес-процесів. Перехід до Індустрії 4.0 та впровадження комплексних інформаційних екосистем докорінно змінює природу управлінської праці: класична парадигма менеджменту, що базувалася на жорсткому адмініструванні та ручному контролі, стрімко втрачає свою ефективність. Як еталонний приклад успішної адаптації до викликів діджиталізації на українському ринку доцільно розглянути досвід ТОВ «Нова Пошта» – компанії, що у 2023 році доставила рекордні 412 млн відправлень [4] і довела: керованість при такому масштабуванні неможлива без тотальної автоматизації та концептуального перегляду ролі менеджера.

Мета дослідження – аналіз впливу інноваційних цифрових систем на структуру робочого часу, функціональні обов'язки та модель компетенцій менеджерів на прикладі операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

У своєму дослідженні консалтингова компанія Gartner прогнозувала, що завдяки автоматизації до 69% рутинної роботи менеджерів буде повністю ліквідовано [5]. Аналіз трансформації процесів «Нової Пошти» підтверджує: цей прогноз справдився в реаліях українського бізнесу.

До активної фази діджиталізації значна частина робочого часу керівника витрачалася на операційну рутину: перевірку паперових накладних, формування касових звітів, візуальний нагляд за персоналом. Впровадження потужних інноваційних екосистем – мультиплатформного рішення AWIS, системи міжнародної логістики Shipment та сервісу електронного документообігу «Вчасно» – кардинально скоротило адміністративне навантаження. Зокрема, цикл обміну B2B-договорами скоротився з 25 до 5 днів, а час оформлення одного документа – з 5-20 хвилин до менш ніж 1 хвилини [1].

Згідно з аналітичним моделюванням, делегування розрахункових функцій алгоритмам дозволило скоротити частку операційної рутини у структурі робочого часу менеджера майже в 4,5 рази – з 45% до 10%. Функція контролю також

трансформувалася: замість мікро менеджменту управлінці перейшли до моделі управління за відхиленнями, аналізуючи цифрові дашборди, тоді як система самостійно сигналізує про критичні збої.

Вивільнений часовий ресурс компанія реінвестувала у напрями, що не піддаються алгоритмізації та автоматизації, – управління клієнтським досвідом та наставництво. Менеджери сфокусувалися на вирішенні нестандартних когнітивних завдань, врегулюванні конфліктів і розбудові довгострокових відносин із клієнтами.

Така зміна функцій неминуче потягнула за собою трансформацію профілю компетенцій. Оскільки базові нормативи закладено в алгоритми, жорсткі технічні навички перестали бути головною конкурентною перевагою. На перший план вийшли: цифрова спритність та управління на основі даних (здатність інтерпретувати консолідовану інформацію з дашбордів і приймати предиктивні рішення); емоційний інтелект та емпатія (ефективна комунікація з клієнтами у стресових ситуаціях); управління змінами та коучинг (наставництво й мотивація команди до освоєння нових технологій).

Для системного розвитку цих компетенцій ТОВ «Нова Пошта» модернізувало освітню інфраструктуру, впровадивши систему SMART HCM & LMS [2], що перевела підвищення кваліфікації у формат мобільного мікро навчання без відриву від виробництва. Кількісний вимір ефективності кадрів реалізовано через корпоративну платформу «Нова Академія»: аналітика великих даних дозволяє оцифровувати прогрес кожного співробітника й автоматично формувати рейтинг його компетентності [3], забезпечуючи оперативне закриття вакансій за рахунок внутрішнього резерву.

Таким чином, процес діджиталізації не призводить до нівелювання ролі менеджера, а якісно підвищує його стратегічну цінність для компанії. Делегування монотонної, адміністративної та розрахункової рутини автоматизованим інформаційним системам дозволяє управлінцям зосередитися на реалізації функцій, що потребують креативності, критичного мислення та високого емоційного інтелекту. Успішна адаптація управлінського персоналу до нових умов безпосередньо залежить від ефективного функціонування корпоративних систем дистанційного навчання та впровадження аналітики людського капіталу.

Список використаної літератури:

1. «Нова Пошта» переходить на електронний документообіг. *Logist.Today : логістичний портал*. 2017. URL: https://logist.today/dnevnik_logista-uk/2017-12-19/nova-poshta-perehodit-na-elektronnyj-dokumentooborot/
2. Нова пошта впроваджує сучасну систему управління людським капіталом – SMART HCM & LMS. *SMART business*. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/nova-poshta-human-capital-management-with-smart-hcm-lms/>

3. Супрунова А. О. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «Нова пошта». *Матеріали науково-практичної конференції*. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/133.pdf>
4. У 2023 році Нова пошта збільшила кількість доставлених посилок на 30%. *Delo.ua : бізнес-портал*. 2024. URL: <https://delo.ua/business/u-2023-roci-nova-posta-zbilsila-kilkist-dostavlenix-posilok-na-30-429059/>
5. Gartner predicts 69% of routine work currently done by managers will be completely automated by 2024. *HR Future*. URL: <https://www.hrfuture.net/future-of-work/trending/gartner-predicts-69-of-routine-work-currently-done-by-managers-will-be-completely-automated-by-2024/>

Колещук О. Я.
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Гасимов Р. А.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Малі та середні підприємства (МСП) є важливим елементом економічної стійкості України, оскільки забезпечують зайнятість, підтримують підприємницьку активність і сприяють адаптації національної економіки до умов воєнної та післявоєнної трансформації. За оцінками OECD, до початку повномасштабної війни МСП становили 99,97% зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні, забезпечували майже 82% зайнятості та формували близько 66% продажів товарів, робіт і послуг [1]. Це підтверджує системну роль сектору МСП. Це підтверджує системну роль сектору МСП і актуалізує потребу в аналізі нерівномірності його інноваційного потенціалу за галузями, регіонами, рівнем цифрової зрілості та доступом до фінансових ресурсів.

Інноваційний розвиток МСП в Україні має переважно прикладний, адаптаційний і ресурсно обмежений характер. Він проявляється в оновленні продуктів, впровадженні цифрових сервісів, зміні каналів збуту, автоматизації окремих операцій, пошуку нових ринкових ніш, переорієнтації логістики та використанні платформних форматів взаємодії з клієнтами. Такі зміни часто не належать до радикальних інновацій, проте забезпечують операційну стійкість, гнучкість і здатність бізнесу до розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Згідно з Oslo Manual 2018, інновація розглядається як новий або істотно поліпшений продукт чи бізнес-процес, який суттєво відрізняється від попередніх рішень підприємства та впроваджений у використання або введений на ринок [2]. Для українських МСП таке трактування є методологічно зручним, оскільки дозволяє враховувати технологічні, організаційні, маркетингові, цифрові та процесні зміни. Наприклад, перехід невеликого виробника на онлайн-продажі, впровадження CRM-системи, автоматизація складського обліку, використання маркетплейсів або зміна моделі доставки також можуть розглядатися як прояви інноваційного розвитку, якщо вони створюють нову економічну цінність.

Інноваційний розвиток МСП в Україні має виразний адаптаційний характер. В умовах повномасштабної війни інновації дедалі частіше спрямовуються на збереження операційної безперервності, підтримання клієнтських зв'язків і зменшення критичних втрат. Релокація виробництва, диверсифікація постачальників, гнучкі форми зайнятості, зміна асортименту, цифрові канали продажу та енергетична автономізація стали важливими проявами інноваційної поведінки МСП.

Вагомою особливістю є посилення цифровізації. За оцінками OECD, цифрова трансформація МСП сприяє підвищенню їхньої стійкості, продуктивності та участі у відновленні економіки [3]. Для українських підприємств цифрові інструменти забезпечують зниження трансакційних витрат, розширення доступу до ринків, покращення комунікації з клієнтами та підвищення прозорості управлінського обліку. Водночас цифровізація часто залишається фрагментарною і не завжди супроводжується розвитком аналітики даних, кіберзахисту та інтегрованих управлінських систем.

Суттєвим обмеженням інноваційного розвитку МСП є нестача фінансових ресурсів. Нижча кредитоспроможність, обмежені заставні можливості, нестабільність грошових потоків і воєнні ризики знижують здатність підприємств фінансувати інноваційні проєкти. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» стала важливим інструментом підтримки бізнесу [1], однак інноваційний розвиток потребує також консультацій, технологічного супроводу, ринкової інформації та партнерських мереж.

Окреме значення має людський капітал. Інноваційна активність МСП значною мірою залежить від компетентностей власника, управлінської команди та працівників. У малому бізнесі стратегічне бачення, цифрова грамотність, готовність до ризику й здатність до навчання часто концентруються на рівні власника. В умовах війни кадрові обмеження посилюються міграцією, мобілізаційними чинниками, дефіцитом технічних спеціалістів і зростанням конкуренції за кваліфікованих працівників.

Важливою рисою є залежність МСП від зовнішньої інноваційної екосистеми. Через обмеженість власних ресурсів малі та середні підприємства потребують взаємодії з університетами, бізнес-асоціаціями, кластерами, банками,

грантовими програмами, місцевою владою, цифровими платформами та міжнародними партнерами. Якість такого інституційного середовища безпосередньо впливає на здатність МСП генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації. Євроінтеграційний вектор посилює вимоги до інноваційного розвитку МСП. Йдеться про стандарти якості, екологічні вимоги, цифрову звітність, захист даних, сертифікацію продукції та вихід на зовнішні ринки. European Innovation Scoreboard 2024 визначає Україну як «emerging innovator», що засвідчує наявність інноваційного потенціалу та потребу в посиленні інституцій, фінансування, зв'язків науки й бізнесу та комерціалізації знань [4]. Зростає також значення зеленої та сталої інноваційності. Програма RISE Світового банку акцентує увагу на покращенні бізнес-середовища, цифрових державних послугах, доступі МСП до експортних ринків і зеленій конкурентоспроможності [5]. Для українських МСП це актуалізує впровадження енергоощадних технологій, циркулярних бізнес-моделей, екологічного пакування, ресурсної оптимізації та цифрового контролю споживання ресурсів.

Інноваційний розвиток МСП в Україні характеризується сукупністю взаємопов'язаних рис: адаптивністю до воєнної та економічної невизначеності, прикладним характером інновацій, активізацією цифровізації, фінансово-ресурсними обмеженнями, залежністю від якості людського капіталу, значенням інноваційної екосистеми, євроінтеграційною спрямованістю та зростанням ролі сталого розвитку. У сукупності ці ознаки формують специфічну модель інноваційної поведінки МСП, у межах якої інновації виконують функції підвищення конкурентоспроможності, забезпечення операційної стійкості, адаптації до кризових умов і підтримки післявоєнного відновлення економіки. Перспективним напрямом державної та регіональної політики є формування комплексної системи підтримки інноваційного розвитку МСП, що поєднує доступ до фінансових ресурсів, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення управлінських і технологічних компетентностей, стимулювання кластерної взаємодії, технологічний трансфер та підтримку виходу на міжнародні ринки. Особливого значення набуває інституційна координація між органами влади, університетами, бізнес-асоціаціями, фінансовими установами, міжнародними програмами підтримки та самими підприємцями. Саме така взаємодія здатна перетворити окремі інноваційні ініціативи МСП на сталі механізми економічного зростання. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності інструментів підтримки інноваційної активності МСП в Україні, визначення впливу цифровізації на продуктивність малих і середніх підприємств, аналіз ролі людського капіталу у формуванні їхньої інноваційної спроможності, а також розроблення методичних підходів до вимірювання інноваційної стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності. Окремої уваги потребує дослідження регіональних відмінностей інноваційного розвитку МСП, оскільки умови ведення бізнесу, доступ до інфраструктури, кадровий потенціал і рівень безпекових

ризиків в Україні суттєво відрізняються. Саме тут відкривається важливе поле для майбутніх емпіричних і прикладних досліджень.

Список використаної літератури:

1. OECD. (2024). Ukraine: Financing SMEs and entrepreneurs 2024. In Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard. OECD Publishing. <https://lnk.ua/mBsusTKWS>
2. OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://lnk.ua/QVQK2RhD0>
3. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. <https://lnk.ua/k1MwTyval>
4. European Commission. (2024). European innovation scoreboard 2024: Country profile Ukraine. <https://lnk.ua/h4RkRrrQq>
5. World Bank. (2024). Ukraine's business environment to improve with World Bank support. <https://lnk.ua/eWL6rNCvu>
6. OECD. (2024). SME policy index: Eastern Partner Countries 2024: Building resilience in challenging times. OECD Publishing. <https://lnk.ua/Ck7cSoqoD>

Колещук О. Я.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Садовий В. В.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ІНТЕГРАЦІЯ BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РЕСУРСІВ БІЗНЕСУ

Стратегічне планування ресурсів бізнесу в умовах цифрової трансформації дедалі більше спирається на здатність підприємства працювати з великими масивами даних, оперативно інтерпретувати зміни середовища та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому процесі інтеграція Big Data та штучного інтелекту створює передумови для переходу від ретроспективного аналізу й лінійного прогнозування до сценарного моделювання, прогнозної аналітики та адаптивного розподілу ресурсів [1; 2]. Big Data у бізнесі доцільно розглядати як сукупність великих, різномірних і динамічних масивів даних, що формуються у процесі операційної, фінансової, маркетингової, логістичної та клієнтської діяльності підприємства. Йдеться про дані ERP- і CRM-систем, онлайн-продажів, цифрового маркетингу, виробничого моніторингу, ланцюгів

постачання, клієнтських транзакцій, відкритих ринкових джерел, соціальних мереж і сенсорних технологій. Самі по собі такі дані ще не гарантують підвищення якості управління. Їхня економічна цінність виникає за умови належної структуризації, очищення, аналітичної обробки та інтеграції у процес прийняття управлінських рішень [3]. Штучний інтелект у цій логіці виконує роль інструменту інтелектуалізації аналітичної роботи. Алгоритми машинного навчання, прогнозна аналітика, системи підтримки прийняття рішень, генеративні моделі, оптимізаційні алгоритми та інструменти виявлення закономірностей дають змогу аналізувати складні залежності між ресурсами, витратами, попитом, продуктивністю, ризиками та фінансовими результатами. OECD наголошує на зростанні ролі штучного інтелекту в економіці та бізнесі, зокрема через його вплив на продуктивність, конкуренцію, інновації та якість управлінських рішень [1]. Інтеграція Big Data та штучного інтелекту у стратегічному плануванні ресурсів бізнесу насамперед проявляється у підвищенні якості прогнозування попиту та ресурсних потреб. На основі історичних продажів, сезонності, поведінки споживачів, макроекономічних індикаторів і ринкових сигналів AI-системи можуть формувати точніші прогнози щодо обсягів виробництва, запасів, персоналу, фінансових потреб і логістичного навантаження. Це дає змогу зменшувати надлишкові запаси, уникати дефіциту ресурсів і краще узгоджувати операційну діяльність зі стратегічними цілями підприємства [4].

Важливим аспектом є оптимізація фінансових ресурсів. Поєднання великих даних і штучного інтелекту дає змогу аналізувати грошові потоки, структуру витрат, рентабельність продуктів, поведінку клієнтів, кредитні ризики й інвестиційні альтернативи. У стратегічному плануванні це має особливе значення, оскільки підприємство отримує можливість оцінювати не тільки поточний фінансовий стан, а й імовірні сценарії розвитку за різних умов попиту, цін, вартості капіталу та ресурсних обмежень. Такий підхід посилює якість бюджетування, інвестиційного планування та управління ліквідністю [2; 4].

Не менш важливою є сфера управління людськими ресурсами. Big Data та AI дозволяють аналізувати продуктивність команд, потреби у компетентностях, ризики плинності кадрів, ефективність навчання, навантаження працівників і відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям бізнесу. У цьому аспекті стратегічне планування ресурсів виходить за межі кількісного визначення чисельності персоналу. Воно набуває якісного виміру: які компетентності потрібні бізнесу, які функції доцільно автоматизувати, які працівники потребують перенавчання, які кадрові ризики можуть обмежити реалізацію стратегії [3; 5]. У сфері матеріальних, виробничих і логістичних ресурсів аналітика великих даних дає змогу виявляти вузькі місця у виробництві, прогнозувати збої в постачанні, оцінювати ефективність використання обладнання, планувати потреби у сировині та оптимізувати маршрути доставки. AI-системи здатні враховувати багато параметрів одночасно: строки постачання, залишки на складах, виробничі

потужності, ризики контрагентів, енергетичні обмеження та зміни попиту. У результаті ресурсне планування стає більш гнучким, точним і наближеним до реальних умов функціонування бізнесу [4].

Окреме значення має сценарне моделювання. У середовищі економічної невизначеності підприємства потребують не одного фіксованого плану, а набору альтернативних сценаріїв. Інтеграція Big Data та штучного інтелекту дає змогу моделювати наслідки зміни цін, попиту, валютного курсу, вартості сировини, логістичних витрат, кадрових обмежень і технологічних ризиків. Для українського бізнесу це має особливу актуальність, оскільки стратегічні рішення приймаються за умов воєнних загроз, нестабільності енергопостачання, порушення логістики та високої варіативності ринкового середовища [1; 2].

Методологічно важливо враховувати, що ефективність використання Big Data та AI у стратегічному плануванні ресурсів залежить від якості даних, цифрової зрілості підприємства, компетентностей персоналу та рівня інтеграції інформаційних систем. NIST у AI Risk Management Framework підкреслює значення керованості, надійності, безпечності, прозорості та відповідального використання штучного інтелекту [6]. Для бізнесу це означає потребу у формуванні технічної інфраструктури, правил роботи з даними, механізмів контролю алгоритмічних рішень, процедур кібербезпеки та етичних стандартів використання AI. Інтеграція Big Data та штучного інтелекту супроводжується низкою проблемних аспектів. До них належать фрагментарність корпоративних даних, застарілість IT-інфраструктури, нестача фахівців з аналітики даних, висока вартість впровадження цифрових рішень, складність інтеграції AI-інструментів у наявні бізнес-процеси, ризик помилкових прогнозів, залежність від якості вхідної інформації та питання захисту комерційно чутливих даних. У практичній площині поширеною є ситуація, коли підприємство накопичує значні обсяги даних, однак не має методичної бази для їх використання у стратегічному плануванні. Дані є. Управлінська цінність ще потребує формування [3; 6]. Для українських підприємств ця проблематика має додатковий вимір. В умовах воєнної економіки стратегічне планування ресурсів повинно враховувати безпекові ризики, енергетичні обмеження, релокацію виробництва, кадрові втрати, зміну логістичних маршрутів, коливання попиту та необхідність підтримання безперервності діяльності. У таких умовах Big Data та AI можуть стати важливими інструментами підвищення ефективності й формування адаптивної спроможності бізнесу: перерозподіл ресурсів, переоцінювання сценаріїв, виявлення критичних ризиків та підтримка стійкості бізнес-моделі [1; 6].

Подальші дослідження доцільно спрямувати на уточнення понятійного апарату стратегічного ресурсного планування на основі Big Data та AI, розроблення системи показників цифрової зрілості підприємства, оцінювання економічного ефекту від впровадження AI-аналітики, визначення ризиків алгоритмічного планування та формування методичних підходів до сценарного

моделювання ресурсних потреб бізнесу. Особливої уваги потребує питання адаптації таких інструментів до умов українських підприємств, де ресурсні обмеження часто поєднуються з високою потребою у гнучкому й швидкому плануванні.

Список використаної літератури:

1. OECD. (2024). Artificial intelligence, data and competition. OECD Publishing. URL: <https://lnk.ua/PV2XLNkkE>
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
4. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. URL: <https://lnk.ua/iu5vcmi3V>
5. Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Harvard Business Press. URL: <https://lnk.ua/wEWaLWl6e>
6. National Institute of Standards and Technology. (2023).
7. Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0). U.S. Department of Commerce. URL: <https://lnk.ua/HhcNgDiHb>

Колещук О. Я.

***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

Шишла Д. Ю.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

ПОНЯТІЙНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація бізнесу належить до ключових процесів сучасного економічного розвитку, оскільки змінює способи створення цінності, організацію бізнес-процесів, моделі взаємодії з клієнтами, структуру витрат, канали комунікації та підходи до управління даними. Її значення особливо зростає в умовах глобальної конкуренції, технологічної турбулентності, нестабільності ринків і підвищення вимог до швидкості управлінських рішень. Для бізнесу цифрова трансформація поступово перетворюється з окремого напряму

технологічного оновлення на системну умову конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості.

У науковій літературі цифрова трансформація трактується як багатовимірне явище, що охоплює технологічні, організаційні, економічні та соціальні зміни. Дослідники часто пов'язують її з використанням цифрових технологій для істотної зміни бізнес-моделей, операційних процесів, клієнтського досвіду та організаційної культури [1; 2]. Такий підхід дає змогу розглядати цифрову трансформацію не як просте впровадження програмного забезпечення чи автоматизацію окремих операцій, а як глибшу перебудову логіки функціонування підприємства.

Важливим методологічним питанням є розмежування понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Оцифрування переважно означає переведення інформації з аналогової форми у цифрову. Цифровізація пов'язана з використанням цифрових інструментів для підвищення ефективності окремих процесів, наприклад електронного документообігу, CRM-систем, ERP-рішень, онлайн-продажів або цифрового маркетингу. Цифрова трансформація має ширший зміст, оскільки передбачає зміну бізнес-моделі, управлінської логіки, структури взаємодії зі споживачами, способів прийняття рішень і механізмів створення доданої вартості. Саме ця відмінність є принциповою для подальших досліджень.

Згідно з підходом OECD, цифрова трансформація економіки формується під впливом поширення цифрових технологій, даних, платформ, штучного інтелекту, автоматизації та нових моделей взаємодії між державою, бізнесом і суспільством [3]. Для підприємств це означає потребу не тільки у придбанні цифрових рішень, а й у розвитку цифрових компетентностей персоналу, зміні організаційної структури, формуванні культури роботи з даними, посиленні кібербезпеки та переосмисленні стратегічних цілей. У цьому сенсі цифрова трансформація має інвестиційний, управлінський і поведінковий виміри.

Значення цифрової трансформації для бізнесу проявляється на кількох рівнях. На операційному рівні вона забезпечує автоматизацію рутинних процесів, скорочення витрат, підвищення швидкості обробки інформації, зменшення кількості помилок і кращу координацію між підрозділами. На управлінському рівні цифрові інструменти створюють умови для використання аналітики даних, прогнозування попиту, контролю ключових показників ефективності та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. На стратегічному рівні цифрова трансформація змінює бізнес-модель підприємства, формує нові канали продажу, розширює доступ до ринків і посилює здатність бізнесу швидко реагувати на зміни середовища.

Особливого значення набуває клієнтський вимір цифрової трансформації. Сучасні споживачі очікують швидкої комунікації, персоналізованих пропозицій, зручних цифрових каналів обслуговування, прозорості операцій і доступності

сервісу в режимі реального часу. Це змінює логіку конкуренції: підприємства конкурують не лише ціною чи якістю продукту, а й швидкістю взаємодії, зручністю цифрового сервісу, довірою до даних і здатністю формувати індивідуалізований досвід споживача. Для малого та середнього бізнесу це відкриває нові можливості, оскільки цифрові платформи знижують бар'єри виходу на ринок.

Разом із цим цифрова трансформація має низку проблемних аспектів, які потребують подальшого наукового осмислення. До них належать нерівномірність цифрової зрілості підприємств, дефіцит цифрових компетентностей, висока вартість технологічного оновлення, кіберризики, складність інтеграції нових цифрових рішень у наявні бізнес-процеси, опір персоналу організаційним змінам, а також ризик формальної цифровізації без реальної зміни управлінської моделі. На практиці підприємство може впровадити окремі цифрові інструменти, однак не отримати очікуваного економічного ефекту через слабку якість даних, недостатню підготовку персоналу або відсутність стратегічного бачення. Для українського бізнесу проблематика цифрової трансформації має додатковий вимір, пов'язаний із воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, релокацією підприємств, енергетичною нестабільністю, міграцією кадрів і необхідністю підтримання безперервності діяльності. У таких умовах цифрові технології можуть виконувати функцію інструменту адаптації: забезпечувати дистанційне управління, електронний документообіг, онлайн-продажі, цифрову комунікацію з клієнтами, резервування даних, моніторинг ресурсів і гнучку організацію праці. Отже, цифрова трансформація в Україні набуває значення не лише фактора модернізації, а й механізму стійкості бізнесу.

Огляд наукових і прикладних підходів свідчить, що цифрова трансформація бізнесу потребує міждисциплінарного аналізу. Вона пов'язана з економікою підприємства, стратегічним менеджментом, інноваційним розвитком, управлінням людським капіталом, організаційною поведінкою, маркетингом, фінансами та ризик-менеджментом. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на формування цілісної методичної бази оцінювання цифрової трансформації бізнесу, зокрема її впливу на продуктивність, витрати, дохідність, інноваційну активність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств.

Перспективними напрямками подальших досліджень є уточнення понятійного апарату цифрової трансформації бізнесу, систематизація її ключових ознак, розроблення критеріїв цифрової зрілості підприємств, оцінювання економічного ефекту від цифрових інвестицій, аналіз бар'єрів впровадження цифрових технологій в українських компаніях, а також вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією, інноваційною активністю та стійкістю бізнесу в умовах невизначеності. Окремої уваги потребує проблема вимірювання результативності цифрової трансформації, оскільки фінансові показники не

завжди відображають зміни у швидкості управлінських рішень, якості даних, клієнтському досвіді та організаційній гнучкості.

Таким чином, цифрова трансформація в бізнесі є складним процесом стратегічного оновлення підприємства, що поєднує технологічні рішення, організаційні зміни, розвиток компетентностей і переосмислення бізнес-моделі. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій для створення нової економічної цінності, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. На початковому етапі дослідження особливо важливим є формування теоретичної основи, яка дозволить надалі перейти до розроблення методичних підходів, емпіричного аналізу та оцінювання результативності цифрової трансформації в українському бізнесі.

Список використаної літератури:

1. OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. Tidd, J., & Bessant, J. (2021). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.). Wiley. URL: <https://lnk.ua/vF3UrLrdZ>
3. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press. URL: <https://lnk.ua/7P0wKQjm4>
4. International Organization for Standardization. (2019). ISO 56002:2019 Innovation management – Innovation management system – Guidance. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>

Колещук О. Я.

***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

Шпак Ю. С.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

ДІАГНОСТИКА ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА АДАПТИВНО-ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ

Техніко-технологічна база підприємства є важливою складовою його виробничого та економічного потенціалу, оскільки визначає можливості випуску продукції, підтримання якості, контролю витрат, оновлення бізнес-процесів і реагування на зміни середовища. Її значення зростає в умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, логістичних обмежень, потреби в технологічній

модернізації, цифровізації виробництва та підвищенні ресурсної ефективності. Тому діагностику поточного стану техніко-технологічної бази доцільно розглядати як елемент стратегічного управління розвитком підприємства.

Традиційне оцінювання техніко-технологічної бази підприємства охоплює аналіз складу, структури, віку, фізичного й морального зносу основних засобів, а також показників оновлення, вибуття, придатності, фондівіддачі та технічної озброєності праці. Ці індикатори дають змогу визначити фактичний стан матеріально-технічного забезпечення. В умовах індустріального оновлення, цифрової трансформації та ресурсоефективного виробництва діагностика має також враховувати технологічну актуальність обладнання, його енергоефективність, здатність до цифрового моніторингу, гнучкого переналаштування та інтеграції з сучасними інформаційними системами.

Перспективною науковою нішею є діагностика техніко-технологічної бази підприємства з позиції її готовності до адаптивно-інноваційного оновлення. Такий підхід передбачає оцінювання не лише технічного стану обладнання, а й здатності виробничої системи підтримувати модернізацію, цифровізацію, енергоощадність, гнучкість, екологічну відповідність, безперервність діяльності та інвестиційне оновлення. Отже, діагностика має поєднувати технічний, економічний, цифровий, енергетичний та інвестиційний виміри. Згідно з підходами UNIDO, сучасний промисловий розвиток дедалі більше пов'язується з технологічною модернізацією, цифровізацією, промисловою політикою нового типу та переходом до стійких виробничих моделей [1]. Для підприємств це означає потребу у глибшій діагностиці виробничої бази, яка повинна виявляти не лише ступінь зносу активів, а й технологічні розриви, вузькі місця у виробничих процесах, обмеження для впровадження цифрових рішень та потенціал підвищення продуктивності. У цьому контексті техніко-технологічна база стає не статичним набором обладнання, а динамічною системою, що визначає межі інноваційного розвитку підприємства.

Важливим елементом такої діагностики є оцінювання технологічної актуальності обладнання. Йдеться про відповідність наявних виробничих потужностей сучасним вимогам продуктивності, точності, енергоефективності, автоматизації, безпеки та екологічності. Моральне старіння техніки часто має більший вплив на конкурентоспроможність, ніж фізичний знос. Підприємство може підтримувати обладнання у робочому стані протягом тривалого часу, однак втрачати ринкові позиції через високу собівартість, низьку гнучкість виробництва, значне енергоспоживання або неможливість випускати продукцію з новими якісними характеристиками.

Окремого значення набуває цифрова готовність техніко-технологічної бази. Вона характеризує здатність обладнання, виробничих процесів і управлінських систем інтегруватися з ERP, MES, CRM, IoT-рішеннями, системами цифрового моніторингу, предиктивного обслуговування, аналітики даних та кіберзахисту. OECD у дослідженнях цифровізації МСП підкреслює, що цифрові інструменти

допомагають підприємствам управляти шоками, підвищувати стійкість і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність [2]. Для техніко-технологічної бази це означає, що діагностика має включати не тільки стан машин і обладнання, а й можливість їхнього підключення до цифрової інфраструктури підприємства.

У виробничому секторі дедалі більшої ваги набуває діагностика енергетичної та ресурсної ефективності. В умовах енергетичних ризиків для українських підприємств критично важливими стають енергоємність технологічних процесів, можливість використання резервних джерел енергії, рівень втрат ресурсів, здатність до модернізації обладнання та впровадження систем енергомоніторингу. Техніко-технологічна база, яка не забезпечує раціонального використання енергії та матеріалів, формує приховані витрати й обмежує інвестиційну привабливість підприємства.

Діагностика повинна також враховувати виробничу гнучкість. У нестабільному середовищі підприємство потребує здатності швидко змінювати обсяги випуску, асортимент, технологічні маршрути, постачальників, режим роботи обладнання та логіку організації виробництва. World Manufacturing Foundation у World Manufacturing Report 2024 акцентує увагу на тому, що геополітична напруженість і цифрова революція змінюють виробництво через порушення ланцюгів постачання, зростання невизначеності та потребу швидкої адаптації до нових технологій і ринкових умов [3]. Отже, техніко-технологічна база має оцінюватися не лише за параметрами поточної продуктивності, а й за здатністю підтримувати адаптивність підприємства.

Узагальнення зазначених підходів дає підстави запропонувати розширену логіку діагностики поточного стану техніко-технологічної бази підприємства. Вона має охоплювати: оцінювання фізичного та морального зносу основних засобів; аналіз продуктивності й завантаження обладнання; визначення енерго- та ресурсоефективності технологічних процесів; оцінювання цифрової сумісності обладнання; аналіз виробничої гнучкості; виявлення технологічних вузьких місць; оцінювання екологічної відповідності; визначення потреб в інвестиційному оновленні; аналіз ризиків безперервності діяльності. Така діагностика дає змогу перейти від констатації технічного стану до визначення технологічного розриву між фактичними можливостями підприємства та вимогами майбутнього розвитку.

Практична цінність такого підходу полягає у формуванні інформаційної основи для управлінських рішень щодо модернізації. За результатами діагностики підприємство може класифікувати об'єкти техніко-технологічної бази за кількома групами: обладнання, що потребує поточного ремонту; обладнання, яке доцільно модернізувати; технологічні лінії, що потребують цифрової інтеграції; активи, які економічно доцільно замінити; критичні вузли, що створюють ризики безперервності діяльності; елементи, здатні стати основою для інноваційного

оновлення. Така класифікація дає змогу обґрунтовувати інвестиційні пріоритети й уникати хаотичної модернізації.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у зміщенні акценту від вузького оцінювання технічного стану основних засобів до комплексної діагностики техніко-технологічної готовності підприємства до адаптивно-інноваційного оновлення. У цій логіці техніко-технологічна база розглядається як активна складова економічного потенціалу, що визначає межі виробничої гнучкості, цифрової інтеграції, енергетичної стійкості, інвестиційної доцільності та конкурентоспроможності підприємства.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрального показника техніко-технологічної готовності підприємства до оновлення, формування шкали оцінювання технологічного розриву, побудову матриці пріоритетності модернізаційних заходів, а також адаптацію методики діагностики до умов українських підприємств, які працюють під впливом воєнних, енергетичних, логістичних та інвестиційних ризиків.

Список використаної літератури:

1. United Nations Industrial Development Organization. (2024). Industrial development report 2024: Turning challenges into sustainable solutions. The new era of industrial policy. URL: <https://surl.li/itypxs>
2. OECD. (2024). SME digitalisation to manage shocks and transitions: An OECD D4SME survey. URL: <https://surl.li/adozdk>
3. World Manufacturing Foundation. (2024). World manufacturing report 2024: New perspectives for the future of manufacturing. URL: <https://worldmanufacturing.org/>

Лапотков В. А.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри управління проєктами

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ЗАВДАННЯ І КРИТЕРІЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІТ-СЕКТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах трансформації сучасної економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення глобальної конкуренції інтелектуальний потенціал стає ключовим чинником розвитку ІТ-сектору та забезпечення його конкурентоспроможності. Людський капітал, інноваційна активність, цифрова інтеграція та здатність до генерації знань визначають ефективність функціонування ІТ-компаній, їх експортну спроможність і стійкість до змін економічного середовища. За таких

умов особливої актуальності набуває формування моделі управління інтелектуальним потенціалом, яка дозволить оцінювати ефективність використання знань, визначати ключові фактори розвитку ІТ-сектору та прогнозувати результати його функціонування на основі відкритих статистичних даних.

У табл. 1 наведено основні завдання моделі управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі та відповідні відкриті індикатори.

Таблиця 1

Завдання моделі управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі [1; 2]

Завдання моделі	Індикатори	Джерела даних
Оцінювання масштабів людського капіталу	Кількість зайнятих у сфері ІКТ	ДССУ, Eurostat
Визначення продуктивності інтелектуального ресурсу	Додана вартість ІКТ на одного зайнятого	Eurostat
Вимірювання експортної спроможності	Експорт комп'ютерних послуг	НБУ
Оцінювання інноваційної активності	Частка витрат на R&D у ВВП	World Bank
Аналіз цифрової інтеграції	Індекс DESI	European Commission

Використання зазначених індикаторів забезпечує можливість кількісного оцінювання розвитку ІТ-сектору у часовому розрізі 2018–2024 рр. За даними НБУ, експорт комп'ютерних послуг України зріс з 4,5 млрд дол. у 2018 р. до 7,3 млрд дол. у 2021 р., що свідчить про високу адаптивність та експортну орієнтованість ІТ-сектору. Водночас у 2023 р. обсяги експорту становили близько 6,7 млрд дол., що відображає вплив зовнішніх ризиків та зміну глобального попиту на ІТ-послуги [3].

У табл. 2 систематизовано основні критерії моделі управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі.

Таблиця 2

Критерії моделі управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі [1; 4]

Критерії	Формалізовані показники	Економічний зміст
Результативність	Темп зростання експорту ІТ-послуг, %	Динаміка зовнішньої конкурентоспроможності
Продуктивність	Додана вартість на одного зайнятого	Ефективність використання знань
Інноваційність	Частка R&D у ВВП, %	Інтенсивність генерування нових рішень
Кадрова стійкість	Частка зайнятих у ІКТ	Роль сектору в економіці
Цифрова інтеграція	Індекс DESI	Рівень цифрового розвитку

Критерій результативності може бути визначений через темп зростання експорту ІТ-послуг, а критерій продуктивності – через співвідношення доданої вартості ІКТ та кількості зайнятих у секторі. Водночас критерій інноваційності

характеризується часткою витрат на R&D у ВВП, а критерій цифрової інтеграції відображає рівень цифрового розвитку економіки.

Важливою особливістю моделі є врахування лагових ефектів розвитку людського капіталу. Результати попередніх досліджень свідчать про наявність відкладеного впливу інвестицій у навчання та розвиток цифрових компетентностей на експортну результативність ІТ-сектору. Це обумовлює необхідність використання динамічного підходу, у межах якого результативність визначається не лише поточними, а й попередніми значеннями факторів.

Структурно модель доцільно формувати за принципом багаторівневої інтеграції. На першому рівні визначаються базові індикатори розвитку людського капіталу, цифрової організації праці та безпекового забезпечення. На другому рівні здійснюється нормалізація показників, а на третьому – формується інтегральний індекс управління інтелектуальним потенціалом як зважена сума нормованих індикаторів.

Отже, визначення завдань і критеріїв моделі управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі формує основу для комплексного оцінювання людського капіталу, інноваційної активності та цифрової інтеграції в умовах трансформації сучасної економіки. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості використання відкритих статистичних даних для аналітичного оцінювання розвитку ІТ-сектору, обґрунтування управлінських рішень та прогнозування його конкурентоспроможності в умовах глобальних економічних змін і цифрової трансформації економічного середовища.

Список використаної літератури:

1. Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmecova I. An Analysis of Intellectual Potential and its Impact on the Social and Economic Development of European Countries. *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 22–38. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>.
2. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
3. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
4. Ostrovska H. Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management. *Social Economics*. 2022. No. 63. P. 41–55. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>.

Маковоз О. В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ТРЕНДИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток індустріальної економіки відбувається в умовах глибоких структурних змін, що зумовлені впливом глобалізації, цифрових технологій, екологічних викликів та трансформацій у соціально-економічних відносинах. У цих умовах економічне управління розвитком індустріального сектору набуває нових рис, орієнтуючись на інноваційність, гнучкість та довгострокову стійкість. Тренди, що формують сучасну модель управління, визначають не лише ефективність функціонування підприємств, але й конкурентоспроможність національних економік у глобальному середовищі.

Одним із ключових напрямів трансформації індустріальної економіки є цифровізація виробничих процесів. Впровадження концепції Індустрії 4.0 передбачає інтеграцію таких технологій, як штучний інтелект, інтернет речей, автоматизація, роботизація та аналіз великих даних. Ці інструменти дозволяють суттєво підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та покращити якість продукції. У контексті економічного управління це означає перехід від традиційних методів планування до систем, заснованих на обробці даних у реальному часі. Управлінські рішення стають більш обґрунтованими, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Водночас важливим трендом є посилення ролі принципів сталого розвитку в індустріальній політиці. Зростаюча увага до екологічних проблем, зокрема зміни клімату та виснаження природних ресурсів, зумовлює необхідність переходу до більш екологічно відповідальних моделей виробництва. Це включає декарбонізацію промисловості, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення обсягів відходів та впровадження циркулярної економіки. Економічне управління в цьому контексті передбачає розробку механізмів стимулювання екологічно чистих технологій, запровадження стандартів екологічної безпеки та підтримку «зелених» інвестицій. Таким чином, екологічний фактор стає невід'ємною складовою стратегічного планування розвитку індустріального сектору.

Не менш значущим є тренд, пов'язаний із трансформацією глобальних економічних зв'язків. Попри те, що глобалізація залишається важливим фактором розвитку, спостерігається посилення процесів регіоналізації та локалізації виробництва. Це зумовлено геополітичними ризиками, порушеннями ланцюгів постачання та прагненням держав забезпечити економічну безпеку. У результаті

змінюються підходи до управління індустріальним розвитком: акцент зміщується на підтримку внутрішнього виробництва, диверсифікацію ринків збуту та формування стратегічних запасів ресурсів. Підприємства, у свою чергу, адаптують свої бізнес-моделі, враховуючи нові умови функціонування глобальної економіки.

Важливу роль у формуванні сучасних трендів відіграє інноваційна політика держави. Успішний розвиток індустріальної економіки значною мірою залежить від здатності країни створювати сприятливе середовище для інноваційної діяльності. Це включає підтримку наукових досліджень і розробок, розвиток технологічних кластерів, стимулювання стартапів та впровадження нових технологій у виробництво. Держава виступає не лише як регулятор, але й як активний учасник економічних процесів, забезпечуючи інвестиції в інфраструктуру, освіту та науку. Економічне управління в цьому випадку набуває стратегічного характеру, орієнтуючись на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Окремої уваги заслуговує роль людського капіталу в розвитку індустріальної економіки. У сучасних умовах знання, навички та компетенції працівників стають ключовим ресурсом економічного зростання. Зростає попит на висококваліфікованих фахівців у галузях інженерії, інформаційних технологій, аналітики даних та управління інноваціями. Це зумовлює необхідність реформування освітніх систем, розвитку професійної підготовки та стимулювання безперервного навчання. Економічне управління повинно враховувати ці зміни, забезпечуючи ефективне використання людського потенціалу та створення умов для його розвитку.

Ще одним важливим аспектом є зростання значення гнучкості та адаптивності в управлінні індустріальними системами. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни. Це проявляється у впровадженні гнучких організаційних структур, використанні проєктного підходу та розвитку цифрових платформ для управління бізнес-процесами. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку.

Таким чином, сучасні тренди економічного управління розвитком індустріальної економіки формують нову парадигму, яка базується на інтеграції технологічних, екологічних та соціальних аспектів. Ефективне управління передбачає комплексний підхід, що враховує взаємозв'язок між різними елементами економічної системи. У майбутньому успішність індустріального розвитку визначатиметься здатністю економічних суб'єктів адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Саме ці фактори стануть ключовими для формування конкурентоспроможної та стійкої економіки в умовах глобальних трансформацій.

Список використаної літератури:

1. Зайцева А.С. Діагностика рівня транспарентності розвитку підприємств в умовах інвестиційної активності економічного середовища: методичний аспект. Проблеми економіки. 2023. № 3 (57). С. 180-186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-180-186>
2. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Стратегічні рішення щодо управління підприємством в умовах невизначеності та складності. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Львів, 28-29 березня 2024). Львів: Львівська політехніка. 2024. С. 291. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS>

Мирощенко Н. Ю.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Шпак Ю. С.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗРИВ У СИСТЕМІ ОНОВЛЕННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА

Оновлення техніко-технологічної бази підприємства потребує оцінювання не лише стану обладнання, а й рівня його відповідності майбутнім виробничим, цифровим, енергетичним та інноваційним вимогам. Така невідповідність формує технологічний розрив, який доцільно розглядати як діагностичну категорію в управлінні модернізацією підприємства, особливо в умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, логістичних обмежень і дефіциту інвестиційних ресурсів. Традиційні показники – знос, придатність, фондovіддача, технічна озброєність праці, продуктивність обладнання – дають змогу оцінити поточний стан виробничих активів. Однак вони не повністю відображають здатність підприємства до цифрової інтеграції, ресурсної ефективності, гнучкого переналаштування, випуску продукції з новими характеристиками та стійкості до зовнішніх шоків. Саме тому аналіз технологічного розриву має доповнювати класичну оцінку техніко-технологічної бази.

Технологічний розрив можна визначити як невідповідність між фактичним станом техніко-технологічної бази підприємства та вимогами сучасного конкурентного, цифрового, енергоефективного й гнучкого виробництва. Він проявляється не лише через зношеність обладнання, а й через низьку

продуктивність, високу енергоємність, недостатню автоматизацію, цифрову несумісність, слабку ремонтпридатність, залежність від дефіцитних комплектуючих та обмежену здатність виробничої системи швидко адаптуватися до змін попиту.

Сучасний промисловий розвиток дедалі більше пов'язується з новою логікою технологічної модернізації. UNIDO у звіті *Industrial Development Report 2024* акцентує увагу на необхідності перетворення промислових викликів на сталі рішення, зокрема через модернізацію виробничих систем, промислову політику нового типу, інклюзивний розвиток і технологічне оновлення [1]. Для підприємств це означає, що оновлення техніко-технологічної бази має оцінюватися не тільки за критерієм заміни застарілих активів, а й за критерієм здатності виробничої системи забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Особливо показовим є цифровий вимір технологічного розриву. Частина підприємств має обладнання, яке зберігає фізичну придатність, однак не здатне генерувати виробничі дані, інтегруватися з ERP- чи MES-системами, підтримувати IoT-рішення, предиктивне обслуговування, цифровий контроль якості або автоматизоване планування виробництва. У такому разі проблема полягає не лише у технічному старінні, а у цифровій несумісності виробничої бази з новими вимогами управління. OECD підкреслює, що цифрові інструменти допомагають підприємствам управляти шоками, підтримувати адаптацію та посилювати довгострокову стійкість [2]. Отже, цифрова сумісність техніко-технологічної бази стає самостійним критерієм оцінювання її готовності до оновлення.

Енергетичний аспект технологічного розриву проявляється у високій енергоємності обладнання, відсутності енергомоніторингу, залежності від нестабільного енергопостачання та слабкій готовності до резервних або альтернативних джерел енергії. Для українських підприємств це безпосередньо впливає на собівартість продукції, стабільність виробничого циклу, виконання контрактів і операційну безперервність. Тому енергетична стійкість має бути окремим критерієм оцінювання технологічного розриву.

Виробнича гнучкість є важливим проявом технологічного розриву, оскільки підприємство має швидко змінювати асортимент, обсяги випуску, технологічні маршрути й режими роботи обладнання за умов нестабільного попиту, логістичних змін і коливань доступності сировини. World Manufacturing Report 2024 підкреслює, що виробничі системи майбутнього формуватимуться під впливом геополітичної невизначеності, технологічних зрушень, кліматичних викликів і трансформації ланцюгів постачання [3]. Отже, технологічний розрив проявляється також як обмеження виробничої адаптивності.

Інноваційний вимір технологічного розриву визначається здатністю техніко-технологічної бази підтримувати розроблення, тестування та впровадження нових продуктів або процесів. Oslo Manual 2018 пов'язує інноваційну діяльність із розробницькими, фінансовими й комерційними діями, зокрема придбанням

матеріальних активів, програмного забезпечення, баз даних, інжинірингом, навчанням персоналу та управлінням інноваціями [4]. Технологічно обмежена виробнича база звужує інноваційні можливості навіть за наявності ринкових ідей, кадрів і фінансування.

З позиції управління активами технологічний розрив доцільно розглядати через життєвий цикл виробничих активів. ISO 55000:2024 акцентує увагу на принципах управління активами, спрямованих на підвищення цінності, яку організація отримує від активів протягом їх використання [5]. Це дозволяє поставити питання ширше: чи створює конкретне обладнання майбутню економічну цінність, чи лише підтримує мінімальну операційну функціональність? Такий підхід допомагає розмежувати ремонт, модернізацію, цифрову інтеграцію, енергетичне переоснащення та повну заміну активу.

Технологічний розрив у системі оновлення техніко-технологічної бази охоплює фізичний, продуктивний, цифровий, енергетичний, гнучкісний, інноваційний та інвестиційний компоненти. Вони відображають зношеність основних засобів, недостатню продуктивність, слабку інтеграцію з інформаційними системами, високу енергоємність, обмежену здатність до переналаштування виробництва, низьку інноваційну спроможність і дефіцит ресурсів для модернізації.

Практична цінність такого підходу полягає у точнішому обґрунтуванні пріоритетів оновлення. Аналіз технологічного розриву дає змогу визначити, які активи доцільно ремонтувати, модернізувати, цифровізувати, енергетично переоснащувати, замінювати або виводити з виробничої системи. Це підвищує якість інвестиційного планування та знижує ризик фрагментарної модернізації.

Наукова новизна підходу полягає у розгляді технологічного розриву як комплексної економіко-управлінської категорії, що поєднує оцінювання фактичного стану техніко-технологічної бази з вимогами майбутнього розвитку підприємства. У такому трактуванні він виступає аналітичною основою для вибору інструментів оновлення, визначення інвестиційних пріоритетів, підвищення виробничої гнучкості та відтворення техніко-технологічного потенціалу. Технологічний розрив доцільно розглядати як багатовимірну невідповідність між наявними виробничими можливостями та вимогами цифрового, енергоефективного, гнучкого й інноваційного виробництва. Його своєчасне виявлення підвищує обґрунтованість модернізаційних рішень, посилює інвестиційну дисципліну та підтримує адаптивний розвиток підприємства. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення інтегрального показника технологічного розриву, шкали його оцінювання та матриці вибору модернізаційних заходів.

Список використаної літератури:

1. United Nations Industrial Development Organization. (2024). Industrial development report 2024: Turning challenges into sustainable solutions. The new era of industrial policy. <https://surl.li/eperpo>
2. OECD. (2024). SME digitalisation to manage shocks and transitions: An OECD D4SME survey. OECD Publishing. <https://surl.li/xfytlf>
3. World Manufacturing Foundation. (2024). World manufacturing report 2024: New perspectives for the future of manufacturing — Outlook 2030. <https://surl.li/chppbx>
4. OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
5. International Organization for Standardization. (2024). ISO 55000:2024 Asset management – Vocabulary, overview and principles. <https://surl.li/buncjp>

Михальченко Г. Г.

доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри економіки підприємств та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічності та непередбачуваності, що суттєво ускладнює процес функціонування підприємств. Глобальні трансформації, цифровізація економіки, посилення конкурентного тиску, зміна логістичних ланцюгів та геополітичні ризики формують нову конфігурацію економічних відносин, у межах якої традиційні підходи до стратегічного управління поступово втрачають ефективність. За таких умов ключового значення набуває здатність підприємств до адаптації, а інноваційна стратегія перетворюється на один із базових інструментів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

У сучасному науковому дискурсі нестабільність зовнішнього середовища дедалі частіше пояснюється через концепцію BANI, яка характеризує світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений [5]. На відміну від традиційних моделей стратегічного управління, орієнтованих на відносну передбачуваність економічних процесів, сучасні умови вимагають від підприємств постійного перегляду стратегічних орієнтирів та здатності до швидкої трансформації управлінських рішень. Саме тому адаптивність сьогодні слід розглядати не як додаткову конкурентну перевагу, а як необхідну умову ефективного функціонування підприємства.

У таких умовах інноваційна стратегія набуває нового змісту та розглядається не лише як інструмент технологічного розвитку, а як комплексний

механізм адаптації підприємства до економічної турбулентності. Її сутність полягає у здатності забезпечувати гнучке поєднання інноваційних рішень, цифрових технологій, організаційної трансформації та стратегічного прогнозування. Відповідно, ефективність функціонування підприємств дедалі більше визначається не обсягом ресурсів, а рівнем динамічних управлінських здібностей і швидкістю реагування на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні дослідження свідчать, що підприємства, орієнтовані на адаптивні моделі управління, демонструють вищий рівень стійкості в умовах глобальної нестабільності. Зокрема, важливого значення набувають цифрова адаптивність, стратегічна гнучкість, здатність до сценарного планування та інтеграція інновацій у систему стратегічного управління [1; 3]. Це обумовлено тим, що цифрові технології забезпечують можливість оперативного аналізу даних, прогнозування ризиків та скорочення часу прийняття управлінських рішень.

Особливої актуальності проблема формування адаптивної інноваційної стратегії набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах поєднання глобальних і внутрішніх кризових процесів. Війна, структурні дисбаланси економіки, обмеженість інвестиційних ресурсів та необхідність інтеграції до європейського економічного простору суттєво підвищують вимоги до гнучкості систем управління. У таких умовах інноваційна діяльність стає не лише фактором розвитку, а й механізмом економічного виживання підприємств.

Водночас результати міжнародних досліджень підтверджують суперечливість інноваційного розвитку України. Попри складні соціально-економічні умови, українські підприємства демонструють відносно високий рівень інноваційної активності у своїй групі країн, що свідчить про наявність значного науково-технологічного потенціалу. Разом із тим низький рівень інституційного забезпечення, нестабільність економічного середовища та недостатня інвестиційна підтримка стримують повною мірою реалізацію інноваційних можливостей [2].

За таких умов адаптивні механізми формування інноваційної стратегії повинні передбачати не лише впровадження нових технологій, але й трансформацію управлінських підходів. До ключових механізмів доцільно віднести розвиток динамічних здібностей підприємства, використання цифрових платформ управління, сценарне стратегічне планування, моніторинг зовнішнього середовища та формування організаційної гнучкості. Важливим елементом також виступає інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему стратегічного управління, що поступово стає необхідною умовою міжнародної конкурентоспроможності підприємств [4].

Таким чином, в умовах економічної турбулентності інноваційна стратегія підприємства трансформується у динамічний адаптивний механізм, спрямований на забезпечення стійкості, гнучкості та здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики. Ефективність її формування визначається рівнем інтеграції інноваційних, цифрових та управлінських рішень у систему стратегічного

розвитку підприємства. Саме адаптивність інноваційної стратегії сьогодні стає ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у новій економічній реальності.

Список використаної літератури:

1. Артюшок В. С., Гринчук Ю. С., Сігаєва Т. Є. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 211–223. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-211-222](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222).
2. Матвеев М. Е., Халатур Ю. Л., Балджи М. Д. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-146.
3. Михальченко Г. Г. Адаптивні стратегії міжнародного менеджменту в умовах глобальної турбулентності: концептуальні підходи та практичні орієнтири. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2025. № 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-01).
4. Олійник В., Єфремов І. Сучасні тенденції та виклики міжнародного менеджменту: стратегічні підходи до адаптації в умовах глобальної невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 27–34. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-3.
5. Cascio J. *Facing the Age of Chaos*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Мних О. Б.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

АКТУАЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПОШУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Нова ера посилення глобальної конкуренції між постіндустріальними державами і країнами, що розвиваються, стала вагомим чинником збільшення технологічного розриву між країнами і показників за рівнем якості життя, що породжують нові виклики суспільству, політичній еліті, менеджменту державних і корпоративних структур. Появляються нові джерела фінансово-економічної, екологічної і соціальної кризи. У форс-мажорних обставинах, в умовах війни рф проти України національні ресурси далеко не покривають потреби для вирішення нагальних проблем, пов'язаних із обороною України від ворожих сил, а також з інформаційними і торговельними війнами, загрозами із руйнуванням фундаменту кібербезпеки, використанням політичного капіталу для штучної трудової еміграції тощо. Завдяки накопиченому за останнє десятиріччя капіталу і нижчим

процентним ставкам зростає концентрація ринку, що проявляється в динаміці обсягів угод з викупів і поглинань (процесів М&А), які, за оцінками експертів та огляду від ШІ, можуть перевищити у 2026р. суму 4,5 трлн. дол. В Україні більше 65% трансакцій М&А здійснюють локальні інвестори (Київстар викупив 97% корпоративних прав Uklop, агрохолдинг МХП придбав 92% акцій в іспанській компанії Ulesa). Спостерігається тенденція концентрації акціонерного капіталу – ринкової влади економічних агентів, які й визначають правила гри на ринках і здійснюють тиск на діяльність інституцій для отримання конкурентних переваг, у т.ч. і на АМК України.

Масштабування інноваційного бізнесу часто пов'язано із факторами геополітики – інфляційними витратами в операційній діяльності, вирішенням маркетингових і логістичних проблем у ланцюгу створення доданої вартості, що виступають факторами падіння темпів росту економіки на периферії та ускладнюють доступ до венчурних інвестицій.

З необхідністю у системі менеджменту змінюється система координат і маркетингова географія для оцінювання рівнів ефективності національної і міжнародної економіки, продуктивності та прибутковості бізнес-процесів [1]. У 21 ст. цивілізація знаходиться у «хаотичній» фазі макрозрушень, коли людське суспільство стає чутливим до найменших флуктуацій його навколишнього середовища і все більше стає штучною, техногенною і нерівноважною системною цілісністю, адже супроводжується еволюційними стрибками з невизначеними довгостроковими соціально-економічними наслідками. Відбувся неконтрольований з боку суспільства і держави вихід ринків з більш широкого контексту соціальних, культурних та політичних систем у сторону формування політики економічного і технологічного протекціонізму. В Україні активізується пошук економічного простору для вільної реалізації власного інтелектуального потенціалу – країни та індивідуумів, тобто вибору альтернативних проектів і прийняття рішень, у т.ч. таких управлінських рішень, які пов'язані з реалізацією функцій в економіці з наростаючим державним боргом. За прогнозними оцінками, до кінця 2027 року державний борг України буде складати 137% від ВВП країни. Проте в країні не вибудовано вивірену стратегію управління зовнішніми надходженнями та контролю за їх цільовим використанням з широким використанням цифрових технологій у різних сценаріях відбудови економіки і стратегій її розвитку [2].

Список використаної літератури:

1.Петецький І., Мних О.Б. Пошук нових джерел створення вартості та суспільної цінності у контексті сталого розвитку промислового ринку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2023, № 4(130). С. 65-73.

2.Держборг України перевищить 100% ВВП: чому не вийде повернути гроші. <https://finance.novyny.live/derzhborg-ukrayini-perevishchit-100-vvp-chomu-ne-viide-povernuti-groshi-323320.html>

Мусійовська О. Б.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Гасимов Р. А.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МСП: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Малі та середні підприємства (МСП) у більшості країн розглядаються як важливий сектор економічної динаміки, зайнятості, регіонального розвитку та інноваційного оновлення. Їхня роль особливо зростає в умовах технологічних змін, цифровізації, переходу до зеленої економіки та потреби у швидкій адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Зарубіжний досвід засвідчує, що інноваційний розвиток МСП залежить не лише від підприємницької ініціативи, а й від якості інституційного середовища, доступу до фінансування, цифрової інфраструктури, людського капіталу, інноваційних мереж і державної політики підтримки.

У країнах OECD політика інноваційного розвитку МСП дедалі більше орієнтується на поєднання цифрової трансформації, розвитку навичок, інтеграції в ланцюги створення вартості та підвищення стійкості до зовнішніх шоків. OECD підкреслює, що доступ до навичок є критичним для МСП, оскільки створення вартості все більше залежить від людського капіталу, нематеріальних активів, цифровізації та декарбонізації [1]. Це означає, що інноваційність малого й середнього бізнесу формується не тільки через технологічні інвестиції, а й через здатність підприємств навчатися, працювати з даними, впроваджувати нові бізнес-моделі та адаптуватися до ринкових змін.

Важливою рисою зарубіжного досвіду є системна підтримка цифровізації МСП. У документах OECD щодо цифровізації МСП наголошується, що цифрові інструменти можуть допомагати малому бізнесу управляти короткостроковими шоками та підвищувати довгострокову стійкість [2]. Йдеться про впровадження електронної комерції, хмарних сервісів, CRM- і ERP-рішень, цифрового маркетингу, кібербезпеки, аналітики даних і автоматизованих управлінських систем. Для України цей досвід є важливим, оскільки значна частина МСП має фрагментарну цифрову зрілість: підприємства активно використовують соціальні

мережі або маркетплейси, проте не завжди мають інтегровану систему управлінського обліку, аналітики, цифрового документообігу та захисту даних.

Європейський досвід демонструє значення спеціалізованих програм підтримки інноваційних МСП і стартапів. Зокрема, European Innovation Council у межах програми Horizon Europe спрямовує фінансування на підтримку стартапів і МСП, які розробляють проривні технології та мають потенціал створення нових ринків [3]. У 2024 р. програма EIC передбачала понад 1,2 млрд євро для стратегічних технологій і масштабування компаній, значна частина яких орієнтована на МСП і стартапи у сферах deep tech, штучного інтелекту, напівпровідників, квантових технологій та критичної сировини [4]. Такий підхід важливий для України, оскільки він показує: підтримка інноваційного МСП має включати не лише гранти, а й доступ до експертизи, ринків, акселераційних програм, венчурного капіталу та міжнародних партнерств.

Окремої уваги заслуговує практика поєднання фінансової підтримки з консультаційним супроводом. У багатьох країнах інноваційний розвиток МСП стимулюється через гранти, пільгові кредити, гарантійні інструменти, ваучери на інновації, податкові стимули для R&D, програми цифрової діагностики та центри технологічного трансферу. Такий підхід має перевагу над одноразовим фінансуванням, оскільки враховує обмеженість управлінських, технологічних і кадрових компетентностей малих підприємств. Для України це має практичне значення: доступ до коштів без супроводу часто не забезпечує якісного інноваційного результату, якщо підприємство не має навичок проєктного управління, маркетингового аналізу, комерціалізації або роботи з інтелектуальною власністю.

Зарубіжний досвід також показує важливість інноваційних екосистем. МСП рідко створюють інновації ізольовано; їхній розвиток залежить від взаємодії з університетами, дослідницькими центрами, бізнес-асоціаціями, кластерами, великими компаніями, фінансовими установами та місцевою владою. У країнах ЄС така взаємодія підтримується через кластери, регіональні інноваційні стратегії, програми smart specialization, технологічні парки та цифрові інноваційні хаби. Для українських МСП це особливо актуально, оскільки слабкість горизонтальних зв'язків, обмежена довіра між бізнесом і науковими установами, а також недостатня сталість регіональних інноваційних платформ зменшують можливості комерціалізації нових рішень.

Ще одним напрямом є підтримка інтернаціоналізації МСП. Зарубіжна практика свідчить, що вихід на зовнішні ринки стимулює підприємства підвищувати якість продукції, впроваджувати стандарти, цифровізувати процеси, адаптувати маркетинг і зміцнювати управлінську дисципліну. OECD зазначає, що політика підтримки МСП у багатьох країнах включає заходи щодо інтеграції підприємств у глобальні ланцюги вартості, партнерства з міжнародними компаніями та доступу до знань і інноваційних мереж [1]. Для України це має

подвійне значення: експортна орієнтація може бути каналом зростання, а європейські стандарти – чинником внутрішньої модернізації МСП.

Важливою тенденцією є поєднання інноваційного розвитку МСП із зеленою трансформацією. У країнах ЄС та OECD підтримка малого бізнесу дедалі частіше охоплює енергоефективність, циркулярні бізнес-моделі, ресурсозбереження, екологічне пакування, скорочення викидів і впровадження чистих технологій. Це розширює саме розуміння інновацій: вони стосуються не лише нових продуктів чи цифрових сервісів, а й способів зменшення ресурсних втрат, підвищення екологічної відповідальності та відповідності майбутнім регуляторним вимогам. Для українських МСП зелена інноваційність може стати не додатковим напрямом, а умовою інтеграції до європейських ринків.

Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу виокремити кілька інституційних механізмів інноваційного розвитку МСП: доступ до фінансування інновацій; цифровізація бізнес-процесів; розвиток підприємницьких і цифрових компетентностей; підтримка R&D та комерціалізації; інтеграція МСП у кластери й інноваційні мережі; стимулювання виходу на міжнародні ринки; поєднання інноваційної та зеленої політики. Ці механізми мають найбільший ефект тоді, коли вони реалізуються не фрагментарно, а як узгоджена система підтримки підприємницького розвитку.

Для України адаптація зарубіжного досвіду потребує врахування воєнних ризиків, обмеженості фінансових ресурсів, нерівномірності регіонального розвитку, кадрових втрат, інфраструктурних руйнувань і різного рівня цифрової зрілості підприємств. Тому пряме копіювання іноземних моделей є малоефективним. Доцільним є селективне використання тих елементів, які відповідають українським умовам: інноваційні ваучери для МСП, цифрові діагностичні інструменти, регіональні кластери, грантово-кредитні програми з консультативним супроводом, підтримка експорту, програми енергоефективної модернізації та розвиток партнерств між університетами й бізнесом.

Отже, зарубіжний досвід інноваційного розвитку МСП свідчить, що результативність такої політики визначається не окремими інструментами, а якістю інституційної екосистеми. Для України найбільш перспективним є формування комплексної моделі підтримки МСП, яка поєднуватиме фінансові стимули, цифрову трансформацію, розвиток компетентностей, технологічний трансфер, кластерну взаємодію, інтернаціоналізацію та зелену модернізацію. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз моделей підтримки МСП у країнах ЄС, OECD та державах, що проходили етапи післякризового відновлення, а також на розроблення методичних підходів до адаптації цих моделей для української економіки.

Список використаної літератури:

1. OECD. (2023). OECD SME and entrepreneurship outlook 2023. OECD Publishing. URL: <https://surl.li/agvdcS>
2. OECD. (2024). SME digitalisation to manage shocks and transitions: An OECD D4SME survey. OECD Publishing. URL: <https://surl.li/cc/uuqcvc>
3. European Commission. (2024). European Innovation Council. URL: <https://surl.li/dbvzdb>
4. European Commission. (2024). EIC work programme 2024. URL: <https://surl.li/cc/rbkwdp>

Оленченко Д. В.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу**

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ

Розвиток підприємства доцільно розглядати не як рівномірний і безперервний рух до зростання, а як складний процес зміни станів, у межах якого періоди активізації, стабілізації, уповільнення, кризового напруження та оновлення послідовно або нерівномірно змінюють один одного. У такій логіці підприємство постає не лише як економічна одиниця, що виробляє продукцію, надає послуги чи реалізує комерційні інтереси, а як відкрита соціально-економічна система, поведінка якої формується під впливом внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень. Саме тому стратегічна поведінка підприємства в умовах циклічної динаміки розвитку має визначатися не формальним набором довгострокових цілей, а здатністю своєчасно змінювати управлінські акценти відповідно до фази розвитку, рівня ризику, ресурсної забезпеченості та глибини змін у зовнішньому середовищі.

Циклічна динаміка розвитку підприємства означає, що господарська система періодично входить у різні якісні стани, кожен із яких вимагає особливого типу стратегічної поведінки. У фазі зростання підприємство, як правило, демонструє більш активну поведінку: нарощує виробничі потужності, посилює ринкову присутність, інвестує в інновації, розширює асортимент, формує нові партнерства та збільшує потребу в людському капіталі. Проте така поведінка не може бути універсальною для всіх фаз розвитку, оскільки у фазі уповільнення або спаду надмірна експансія може стати джерелом фінансового навантаження, організаційної розбалансованості та втрати керованості. Тому стратегічна зрілість підприємства полягає не в постійному прагненні до розширення, а в умінні

відрізняти ситуацію, коли розвиток потребує активізації, від ситуації, коли першочерговим завданням стає збереження стійкості, оптимізація витрат і підготовка до майбутнього оновлення.

У сучасних умовах нестабільності особливо важливим є розуміння економічної поведінки підприємства як системи управлінських реакцій, що охоплює не лише раціональний вибір ресурсів, а й характер адаптації до змін. А. Чернишенко зазначає, що економічна поведінка підприємства включає «реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, представляючи собою складну систему дій та рішень» [6]. На нашу думку, ця позиція є принциповою для осмислення циклічної динаміки розвитку, оскільки кожна фаза циклу фактично змінює зміст управлінської реакції. У період зростання така реакція спрямована на використання можливостей, у період стабілізації – на закріплення результатів, у період спаду – на зменшення втрат, а у фазі оновлення – на переосмислення стратегічної моделі підприємства. Отже, стратегічна поведінка не може бути сталою; вона повинна мати фазову чутливість, тобто відповідати конкретному стану розвитку підприємства та характеру середовищних впливів.

Важливим аспектом є те, що циклічність розвитку не слід ототожнювати лише з кризовими коливаннями. Криза є лише однією з можливих фаз, тоді як циклічна динаміка охоплює ширший спектр переходів між різними станами підприємства. Наприклад, стабілізація може зовні виглядати як позитивний стан, однак за відсутності оновлення вона здатна поступово трансформуватися в інерцію. Зростання може свідчити про успішність, але за надмірного боргового або інвестиційного навантаження воно може містити приховані ризики. Навіть спад не завжди означає руйнування, оскільки в окремих випадках він створює умови для перегляду неефективних процесів, звільнення від надмірних витрат, реструктуризації активів і пошуку нової логіки розвитку. Саме тому стратегічна поведінка підприємства повинна ґрунтуватися не на поверхневій оцінці поточних результатів, а на глибшому аналізі того, у якій фазі перебуває підприємство і які управлінські рішення є найбільш доцільними саме для цього фазового стану.

У фазі стабільного зростання стратегічна поведінка підприємства має бути спрямована на розширення можливостей, але водночас не повинна втрачати зв'язку з довгостроковою стійкістю. Надмірна орієнтація на швидке зростання може посилити ризик непропорційного збільшення витрат, ускладнення організаційної структури, втрати контролю над якістю бізнес-процесів і залежності від зовнішнього фінансування. Натомість збалансована поведінка передбачає поєднання інвестиційної активності з формуванням резервів, розвитком персоналу, модернізацією управлінських процесів і створенням внутрішніх механізмів гнучкого реагування. У такому разі підприємство використовує фазу зростання не лише для нарощення масштабів, а й для підготовки до можливих майбутніх коливань.

У фазі спаду або кризового напруження стратегічна поведінка набуває іншого змісту. Підприємство змушене переходити від логіки розширення до логіки збереження керованості. Проте це не означає механічного скорочення всіх витрат або повної відмови від розвитку. Навпаки, саме в кризових умовах важливо відрізнити витрати, які справді послаблюють підприємство, від витрат, що підтримують його майбутню життєздатність.

Скорочення інвестицій у персонал, цифрові рішення, якість продукції або інноваційні розробки може забезпечити короткостроковий фінансовий ефект, але водночас створити втрати стратегічного характеру. Тому поведінка підприємства в кризовій фазі має бути не просто захисною, а вибірково адаптивною: вона повинна поєднувати економію з підтримкою тих складових, які забезпечують можливість подальшого відновлення.

Циклічна динаміка також вимагає від підприємства здатності до своєчасної діагностики фазових переходів. На практиці зміна фази розвитку часто не має чіткої межі. Підприємство може ще демонструвати прийнятні фінансові результати, але вже втрачати інноваційну активність, кадрову стабільність або ринкову гнучкість. Воно може формально перебувати у фазі стабілізації, але фактично накопичувати передумови майбутнього спаду.

Тому стратегічна поведінка повинна спиратися на систему раннього виявлення сигналів: зміну попиту, уповільнення оборотності капіталу, зниження продуктивності, погіршення структури витрат, послаблення мотивації персоналу, зменшення інвестиційної активності або втрату здатності швидко реагувати на потреби ринку. Без такого моніторингу підприємство ризикує запізнитися з управлінською реакцією і перейти від адаптивної поведінки до вимушеного антикризового реагування.

Не менш важливою є інноваційна складова стратегічної поведінки, оскільки саме інновації дають змогу підприємству не лише пристосовуватися до фазових змін, а й змінювати власну траєкторію розвитку. О. Кириченко та Д. Полтавський підкреслюють, що адаптивні стратегії інноваційного розвитку здатні «забезпечувати більш гнучке та ефективне управління процесами, виробничої діяльності, підвищують стійкість підприємств до зовнішніх впливів та ризиків» [3].

На нашу думку, це положення доцільно розширити в контексті циклічної динаміки: інноваційність є важливою не лише у фазі зростання, коли підприємство має більше ресурсів для розвитку, а й у фазі спаду, коли інновації можуть виступати способом зниження витрат, перебудови процесів, пошуку нових ринкових ніш або формування альтернативної бізнес-моделі. Відповідно, інноваційна поведінка не повинна бути ситуативною; вона має бути вбудованою у стратегічну культуру підприємства.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що стратегічна поведінка підприємства в умовах циклічної динаміки розвитку повинна поєднувати

адаптивність, аналітичність і довгострокову орієнтацію. Її зміст полягає не у виборі одного незмінного стратегічного курсу, а у здатності підприємства змінювати управлінську логіку відповідно до фази розвитку, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність. У фазі зростання така поведінка має забезпечувати нарощення потенціалу без втрати контролю; у фазі стабілізації — підтримання ефективності без переходу до інерції; у фазі спаду — збереження життєздатності без руйнування майбутніх можливостей; у фазі оновлення — перехід до нової якості розвитку. Саме така фазово орієнтована стратегічна поведінка дозволяє підприємству не лише переживати циклічні коливання, а й використовувати їх як основу для внутрішнього оновлення, посилення конкурентоспроможності та формування більш стійкої моделі довгострокового розвитку.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Титикало В. С. Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2 (78) С.69-77. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.069>
2. Кириченко О., Полтавський Д. Впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-185-193>
3. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181–190. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
4. Пілецька С., Титикало В. Механізм фінансової реструктуризації підприємства як детермінанта інтелектуалізації капіталу в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 4. С. 453– 462. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.453>
5. Сімкова Т.О., Копча Ю.Ю. Вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044>
6. Чернишенко А. Г. Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1(85). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.154>
7. Zhytar M., Samorodov B. Infrastructural Assurance of the Mechanism For Regulating Imbalances in The Movement of Financial Resources of The Ukrainian Economy in The Context of External Fluctuations. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2022. № 1(4). P. 28-36.

Папіж Ю. С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Дубєй Ю. В.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Верезуб А. П.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Основними напрямками системи управління є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства.

Основні функції управління персоналом наступні:

- організаційна – це планування джерел забезпечення необхідною кількістю робітників, що володіють задовільним рівнем знань, вмінь і компетенцій;
- соціально-економічна – комплекс заходів для адаптації і ефективного довгострокового функціонування;
- відтворювальна – створення умов для розвитку працівників [1].

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Основними компонентами системи управління персоналу є:

- суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;
- об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;

– зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [2].

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра.

Головними елементами системи управління персоналом є підсистеми (рис. 1), що забезпечують основні напрямки, принципи і методи системи управління персоналом [3].



Рис. 1 Підсистеми управління персоналом

Отже, персонал підприємства на сучасному етапі слід розглядати не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності.

Список використаної літератури:

1. Бабчинська О. І. Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкт управління у підвищенні конкурентоздатності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. Економічні науки. С.146-149. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-24.pdf>.
2. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf.

Патлай А. І.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ОЦІНЮВАННЯ МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Сучасний розвиток економіки характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю ринкового середовища та посиленням конкуренції у сфері транспортних послуг. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємств пасажирського транспорту не лише підтримувати стабільність функціонування, але й забезпечувати ефективне масштабування своєї діяльності. Масштабування виступає важливим напрямом стратегічного розвитку транспортних підприємств, оскільки дозволяє розширювати ринки транспортних послуг, підвищувати рівень конкурентоспроможності, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати довгострокову ефективність функціонування. Саме тому проблема оцінювання масштабування діяльності підприємств пасажирського транспорту набуває особливої актуальності як у науковому, так і у практичному аспектах.

У процесі оцінювання масштабування діяльності підприємств пасажирського транспорту важливим є використання комплексного підходу, який дозволяє враховувати взаємозв'язок різних складових ефективності функціонування підприємства. Традиційні методи оцінювання, які базуються лише на окремих фінансових або виробничих показниках, не забезпечують повного розуміння потенціалу підприємства до розвитку. Саме тому сучасні наукові підходи передбачають інтеграцію різнорідних показників у єдину систему оцінювання, яка дозволяє визначити рівень готовності підприємства до масштабування діяльності [1].

Оцінювання масштабування діяльності підприємств пасажирського транспорту здійснюється на основі аналізу кількох взаємопов'язаних складових ефективності. Однією з ключових є фінансово-економічна складова, яка характеризує рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність, рентабельність та здатність забезпечувати фінансування процесів розвитку. Саме фінансові ресурси виступають основою для реалізації стратегічних змін, оновлення транспортного парку та впровадження сучасних технологій. Низький рівень фінансової ефективності суттєво обмежує можливості підприємства до масштабування, оскільки унеможливорює здійснення необхідних інвестицій у розвиток [2].

Не менш важливою є техніко-експлуатаційна складова, яка визначає ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства, рівень

технічного стану рухомого складу та продуктивність транспортних засобів. Високий рівень технічного забезпечення сприяє підвищенню якості транспортних послуг, безпеки перевезень та зниженню експлуатаційних витрат. У сучасних умовах ефективність техніко-експлуатаційної складової значною мірою залежить від рівня модернізації транспортної інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та використання сучасних систем управління транспортними процесами.

Організаційно-логістична складова відображає рівень узгодженості бізнес-процесів, ефективність управління транспортними потоками та якість організації перевізного процесу. Саме ця складова забезпечує оптимізацію маршрутної мережі, раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності транспортних операцій. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових технологій у логістичній діяльності, що дозволяє підвищити точність планування перевезень, скоротити витрати часу та покращити якість обслуговування пасажирів. Ефективна організація логістичних процесів створює передумови для підвищення продуктивності діяльності підприємства та забезпечує можливість його подальшого масштабування.

Важливу роль у процесі масштабування діяльності транспортних підприємств відіграє оптимізаційно-технологічна складова. Вона характеризує рівень технологічного розвитку підприємства, ступінь автоматизації управлінських процесів та ефективність використання інноваційних рішень. Впровадження цифрових технологій, GPS-моніторингу, електронних систем управління перевезеннями та автоматизованих сервісів для пасажирів дозволяє суттєво підвищити ефективність діяльності підприємств та покращити якість транспортних послуг. Крім того, використання сучасних технологій сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та оптимізації використання транспортних ресурсів.

Важливим результатом сучасних досліджень є встановлення того, що здатність підприємства до масштабування формується під впливом взаємодії всіх складових ефективності. Найбільш високий рівень готовності до масштабування досягається лише за умов синхронного розвитку фінансово-економічної, техніко-експлуатаційної, організаційно-логістичної та оптимізаційно-технологічної складових. Відставання хоча б однієї із зазначених складових виступає стримуючим фактором та обмежує можливості реалізації стратегій розвитку. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління діяльністю транспортних підприємств та забезпечення збалансованого розвитку всіх напрямів функціонування.

Таким чином, оцінювання масштабування діяльності підприємств пасажирського транспорту є важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку транспортної галузі. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє враховувати взаємозв'язок економічних, технічних, організаційних та

технологічних факторів, що формують потенціал підприємства до розвитку. Використання сучасних методів інтегрального оцінювання, багатовимірного аналізу та якісної інтерпретації результатів створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень та формування стратегій сталого розвитку підприємств пасажирського транспорту.

Список використаної літератури:

1. Арєф'єва О., Годун В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. №55.
2. Сімкова Т.О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1(89). С. 137-147. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.137>

Передерій А. С.

***здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

Шуба М. В.

***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

РОЛЬ ОФШОРНИХ ЮРИСДИКЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ

У сучасній світовій економіці офшорні юрисдикції відіграють важливу роль у міжнародному русі капіталу та функціонуванні глобальної фінансової системи. Посилення процесів фінансової глобалізації, зростання мобільності капіталу та активізація діяльності транснаціональних корпорацій сприяли формуванню спеціалізованих юрисдикцій, через які проходять значні обсяги міжнародних фінансових потоків. Унаслідок цього офшорні центри стали не лише інструментом податкової оптимізації, а й важливим елементом сучасної системи міжнародних економічних відносин [1; 2].

У науковій літературі офшорні юрисдикції розглядаються як території, що створюють для нерезидентів спеціальні умови ведення діяльності, зокрема пільгові податкові режими, спрощені вимоги до реєстрації компаній та високий рівень фінансової конфіденційності [3, с. 230-234]. Водночас міжнародні організації акцентують увагу не лише на фіскальних особливостях офшорів, а й на

їх функціональній ролі у міжнародному русі капіталу. Так, Міжнародний валютний фонд визначає офшорні фінансові центри як юрисдикції, у яких масштаби фінансових операцій із нерезидентами є непропорційно великими порівняно з розмірами внутрішньої економіки [2].

Сучасні офшорні юрисдикції виконують функцію фінансового посередництва у глобальній економіці. Через них здійснюється акумуляція, транзит та перерозподіл міжнародного капіталу, що дозволяє транснаціональним корпораціям оптимізувати корпоративні структури та фінансові потоки. За даними ЮНКТАД, значна частина світових прямих іноземних інвестицій проходить через спеціалізовані транзитні юрисдикції, які виконують роль інвестиційних хабів [4]. До таких центрів належать Люксембург, Нідерланди, Ірландія, Сінгапур та Кайманові острови, через які здійснюється переміщення значних обсягів корпоративного капіталу.

Особливістю сучасної офшорної системи є зростання масштабів так званих «фантомних інвестицій», які не супроводжуються відповідним розвитком реального сектору економіки. Подібні фінансові потоки переважно пов'язані з внутрішньокорпоративними операціями транснаціональних компаній та використовуються для мінімізації податкового навантаження [5]. Унаслідок цього офіційна статистика міжнародних інвестицій дедалі менше відображає реальне географічне розміщення економічної діяльності, що ускладнює аналіз глобальних фінансових процесів.

Важливим чинником поширення офшорних механізмів є міжнародна податкова конкуренція між державами. Відмінності у податкових режимах стимулюють переміщення прибутків до юрисдикцій із нижчим рівнем оподаткування та більш сприятливими регуляторними умовами [1]. У сучасних умовах офшорні центри активно використовуються транснаціональними корпораціями для внутрішньогрупового фінансування, управління активами та перерозподілу прибутків між країнами. Це сприяє ерозії податкових баз національних економік і створює додаткові виклики для міжнародної координації податкової політики [5].

Поряд із економічними перевагами функціонування офшорних юрисдикцій, їх діяльність супроводжується низкою ризиків для глобальної фінансової системи. Високий рівень фінансової конфіденційності та складність корпоративних структур можуть використовуватися для приховування кінцевих бенефіціарів і переміщення фінансових ресурсів сумнівного походження [1]. Саме тому міжнародні організації активізували заходи, спрямовані на посилення прозорості фінансових потоків та обмеження практик агресивного податкового планування.

Одним із основних напрямів міжнародного регулювання стала ініціатива ОЕСР щодо протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків (BEPS), у межах якої держави впроваджують механізми автоматичного обміну податковою інформацією та посилюють вимоги до економічної присутності компаній у юрисдикціях реєстрації

[1]. Паралельно посилюються міжнародні стандарти фінансового моніторингу та контролю за прозорістю корпоративних структур.

Таким чином, офшорні юрисдикції є важливим елементом сучасної міжнародної фінансової системи. Вони забезпечують обслуговування транскордонного руху капіталу та сприяють розвитку глобальних інвестиційних мереж, однак водночас створюють ризики для податкової стабільності держав і прозорості міжнародних фінансових потоків.

Список використаної літератури:

1. OECD Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue Report. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/harmful-tax-competition>
2. IMF Offshore Financial Centers: IMF Background Paper. URL: <https://www.imf.org/external/np/mae/oshore/2000/eng/back.htm>
3. Франчук В. І., Пришла А. С. Основні наукові підходи до визначення поняття «офшорні зони». Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 1. С. 229-237.
4. UNCTAD. World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance. New York and Geneva, 2015. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2015_en.pdf
5. Damgaard J., Elkjaer T., Johannesen N. The Rise of Phantom Investments // IMF Working Paper. 2019. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fandd>

Петрушка Т. О.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Гурський С. І.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри економіки підприємства та інвестицій

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Економічна невизначеність у сучасних умовах набула ознак стійкої характеристики середовища функціонування бізнес-структур. Її проявами є воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси, цифрова трансформація ринків та зміна моделей споживчої поведінки. За таких умов людський капітал доцільно розглядати як стратегічний економічний ресурс, що забезпечує формування адаптивної

спроможності підприємства, його здатність підтримувати операційну стійкість, оновлювати бізнес-процеси та створювати додану вартість у мінливому середовищі.

Теоретичні засади дослідження людського капіталу були сформовані у працях Т. Шульца та Г. Беккера, які обґрунтували інвестиційний характер витрат на освіту, професійну підготовку, розвиток навичок і здоров'я працівників [1, 5]. У межах цього підходу людський капітал постає як джерело зростання продуктивності праці, доходів індивіда та економічної результативності організації. Для сучасних бізнес-структур зазначена концепція зберігає методологічну значущість, оскільки дає змогу пояснити зв'язок між інвестиціями у персонал, якістю управлінських рішень, технологічною сприйнятливістю та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Водночас високий рівень турбулентності економічного середовища актуалізує потребу у розширеному трактуванні людського капіталу. Його розвиток варто інтерпретувати як процес нарощування здатності персоналу, команд і управлінських систем до навчання, переорієнтації, міжфункціональної взаємодії та прийняття рішень за умов неповної інформації. У такій логіці людський капітал набуває ознак мікрооснови адаптивності підприємства, оскільки саме працівники, управлінські команди й організаційні практики забезпечують виявлення змін середовища, інтерпретацію ризиків, пошук альтернатив і реалізацію нових моделей дії.

Методологічно цей підхід узгоджується з концепцією динамічних здібностей підприємства. Д. Тіс розглядає динамічні здібності як здатність організації інтегрувати, формувати й перебудовувати внутрішні та зовнішні компетентності відповідно до змін середовища [6]. У цій площині розвиток людського капіталу виконує роль базового механізму формування таких здібностей, оскільки саме компетентності працівників, якість комунікацій, управлінська гнучкість і культура організаційного навчання визначають швидкість реакції бізнес-структури на нові виклики.

Адаптивна спроможність підприємства формується на кількох взаємопов'язаних рівнях. На індивідуальному рівні вона залежить від професійних, цифрових, аналітичних, комунікаційних і соціально-емоційних компетентностей працівників. На командному рівні важливими є взаємонавчання, горизонтальна координація, довіра, здатність до швидкого перерозподілу функцій і спільного розв'язання нестандартних завдань. На організаційному рівні визначальне значення мають системи мотивації, внутрішня мобільність персоналу, HR-аналітика, управління знаннями, розвиток управлінського резерву та інституціоналізація практик безперервного навчання.

Особливої ваги набуває питання узгодження поточної ефективності бізнес-структури із її здатністю до організаційного оновлення. Дж. Марч у концепції організаційного навчання розмежовував *exploitation* як використання наявних знань, процедур і компетентностей та *exploration* як пошук нових можливостей,

експериментування й створення нових моделей поведінки [3]. Для бізнес-структур, що функціонують в умовах війни, цифровізації та нестабільного попиту, розвиток людського капіталу має забезпечувати узгодження використання наявних компетентностей із формуванням нових моделей поведінки. У практичній площині це означає підтримку професійної дисципліни, стандартів якості, операційної ефективності, здатності персоналу до інновацій, гнучкого мислення та роботи з невизначеними сценаріями.

Цифровий вимір людського капіталу посилює значення цієї проблематики. У World Development Report 2019 Світовий банк наголошує, що технологічний прогрес змінює характер праці, структуру зайнятості та вимоги до навичок працівників [7]. OECD у *Skills Outlook 2023* акцентує на важливості інвестицій у навички для забезпечення стійкого зеленого й цифрового переходу, зокрема через механізми upskilling і reskilling дорослого населення [4]. Для українських підприємств це має прикладне значення, оскільки цифрові інструменти створюють економічний ефект за умови готовності персоналу працювати з даними, платформами, автоматизованими системами, алгоритмізованими управлінськими рішеннями та новими ризиками цифрового середовища.

У цьому зв'язку розвиток людського капіталу бізнес-структури в умовах економічної невизначеності можна визначити як цілеспрямований інвестиційно-управлінський процес формування знань, навичок, поведінкових моделей і організаційних практик, що забезпечують здатність підприємства ідентифікувати зміни середовища, переорієнтовувати ресурси, підтримувати операційну стійкість і створювати нові джерела економічної цінності.

Практична реалізація такого підходу передбачає перехід до системного управління людським капіталом. Йдеться про оцінювання чисельності персоналу, фонду оплати праці, структури компетентностей, рівня плинності кадрів, внутрішньої мобільності, участі працівників у навчанні, продуктивності команд, кадрових ризиків, цифрової готовності та якості управлінського резерву. У цьому напрямі показовим є стандарт ISO 30414:2025, який визначає вимоги й рекомендації щодо звітності та розкриття інформації про людський капітал, охоплюючи склад робочої сили, продуктивність, розвиток компетентностей, безпеку, лідерство і організаційну культуру [2]. Важливо також враховувати, що адаптивність людського капіталу має часовий вимір. Частина компетентностей забезпечує негайну реакцію на кризу, зокрема оперативне прийняття рішень, взаємозамінність працівників і роботу в умовах ресурсних обмежень. Інша частина формує довгострокову стійкість бізнес-структури: здатність до стратегічного навчання, накопичення організаційного досвіду, розвитку управлінського резерву та збереження ключових знань усередині підприємства.

Людський капітал у сучасних умовах варто розглядати як основу адаптивної спроможності бізнес-структур. Його розвиток забезпечує перетворення індивідуальних компетентностей працівників на колективну здатність організації

діяти в умовах ризику, підтримувати безперервність бізнес-процесів, оновлювати управлінські рішення та формувати стійкі конкурентні переваги. Для українських підприємств, які працюють в умовах воєнних, ринкових і технологічних викликів, інвестиції у людський капітал набувають значення стратегічної умови збереження життєздатності, економічної стійкості та здатності до відновлення.

Список використаної літератури:

1. Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
2. International Organization for Standardization. (2025). ISO 30414:2025 Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. URL: <https://www.iso.org/standard/30414>
3. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
4. OECD. (2023). OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
5. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17. URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907>
6. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
7. World Bank. (2019). World development report 2019: The changing nature of work. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>

Пілецька С. Т.

доктор економічних наук, професор

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Висоцька Е. Д.

здобувач вищої освіти

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

КІБЕРДИПЛОМАТІЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА: НОВІ ЗАГРОЗИ ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ

Цифрова трансформація початку ХХІ століття суттєво змінила архітектуру глобальної безпеки, перетворивши інформаційно-комунікаційні технології з інструмента державного управління на самостійне середовище геополітичного протистояння. Кіберпростір розглядається як окремий напрям міжнародної конкуренції поряд із традиційними сферами конфліктів. За цих умов класичні дипломатичні механізми виявилися недостатньо адаптованими до динаміки

цифрової епохи, що зумовило становлення кібердипломатії як міждисциплінарного напрямку, який поєднує зовнішньополітичні інструменти, міжнародне право та технологічну експертизу.

Кібердипломатію слід відрізнити від цифрової дипломатії. Якщо цифрова дипломатія передбачає використання цифрових платформ і комунікаційних технологій для реалізації традиційних дипломатичних завдань, то кібердипломатія спрямована на регулювання кіберпростору як сфери міжнародних відносин. Вона охоплює формування міжнародних норм поведінки держав, запобігання кіберконфліктам, захист критичної інфраструктури, протидію кіберзлочинності, забезпечення цифрових прав людини та управління глобальною мережею Інтернет.

Сучасний кіберпростір характеризується трансформацією складу учасників міжнародних відносин. Традиційна модель державоцентричності поступово втрачає винятковість через посилення ролі технологічних корпорацій, кіберзлочинних об'єднань, хактивістських формувань і підтримуваних державами кібергруп. Контроль над критичною інфраструктурою та великими масивами даних забезпечує провідним компаніям вплив, співмірний із можливостями багатьох держав. Водночас діяльність кіберзлочинних мереж і структур кібершпигунства формує нові загрози міжнародній безпеці. За таких умов кібердипломатія ґрунтується на взаємодії державних інституцій, технологічного сектору, наукового середовища та громадянського суспільства.

Розвиток цифрового суспільства супроводжується високою взаємопов'язаністю, поширенням інтернету речей, хмарних сервісів і систем штучного інтелекту, що розширює спектр потенційних атак. Штучний інтелект стає мультиплікатором кіберризиків, уможливорюючи автоматизацію пошуку уразливостей, створення шкідливого програмного забезпечення та персоналізованих фішингових кампаній. Додаткову небезпеку становлять дипфейки та інші форми синтетичного контенту, здатні використовуватися для дезінформації та політичної дестабілізації.

Однією з ключових загроз залишаються атаки на критичну інформаційну інфраструктуру, спрямовані на порушення роботи енергетичних систем, транспорту, медичних установ і оборонних об'єктів. Особливу небезпеку становлять атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення, які відкривають доступ до великої кількості державних і корпоративних систем. Такі інциденти демонструють складність забезпечення кіберстійкості в умовах взаємозалежності цифрового середовища.

Суттєвим викликом міжнародній безпеці залишається фрагментація глобальної мережі («Splinternet»). Перехід до національних і регіональних цифрових просторів із посиленням державним контролем супроводжується поширенням цифрового авторитаризму, технологій стеження та цензури, що поглиблює геополітичні поділи. Додатковими чинниками нестабільності

виступають кібершпіонаж, проксі-групи та використання кіберзлочинності для реалізації геополітичних цілей і обходу санкцій.

Протидія сучасним цифровим загрозам потребує комплексного підходу, який поєднує технічні, правові, дипломатичні та інституційні механізми. Ключовим напрямом залишається міжнародно-правове регулювання кіберпростору. Провідні демократичні держави відстоюють застосовність чинного міжнародного права до діяльності в кіберпросторі, тоді як механізми ООН і Будапештська конвенція відіграють важливу роль у формуванні норм відповідальної поведінки та міжнародної співпраці.

Важливим інструментом кібердипломатії є стратегічна атрибуція – встановлення відповідальності за кібератаки. Публічна політична атрибуція створює підґрунтя для дипломатичних, правових і санкційних заходів. Паралельно розвиваються режими кіберсанкцій, колективної кібероборони та механізми зміцнення довіри, включаючи канали оперативного зв'язку між центрами реагування на комп'ютерні інциденти.

Особливе значення для розвитку кібердипломатії має досвід України як одного з ключових майданчиків гібридної та кібервійни. Починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році, Україна продемонструвала високий рівень кіберстійкості, ефективну координацію між державними структурами та результативне міжнародне технологічне партнерство. Перенесення державних систем у хмарні середовища, співпраця з глобальними технологічними компаніями та участь у міжнародних кібербезпекових ініціативах стали важливими складовими української моделі захисту.

Отже, кібердипломатія виступає одним із ключових інструментів забезпечення міжнародної безпеки в умовах цифрової трансформації. Зростання ролі штучного інтелекту, критичної інфраструктури та технологічних корпорацій зумовлює необхідність переосмислення традиційних дипломатичних підходів і вироблення ефективних механізмів регулювання кіберпростору.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Сімкова Т. О. Механізми антикризового та стратегічного управління авіаційною галуззю в умовах деформації кризових впливів у післявоєнний період: інституційний аспект економіка та суспільство. 2025. Випуск 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99>
2. Корченко О., Іванченко Є., Бакалинський О., Мялковський Д., Зубков Д. Метод оцінювання рівня підвищення стану кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури держави. Наукоємні технології, 2024. 61(1), 3–20. <https://doi.org/10.18372/2310-5461.61.18509>
3. Пілецька С., Ахмедлі А. Чинники та загрози соціально-економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації. Економічний вісник Донбасу" № 1 (83) 2026. С. 182 – 187. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-182-187](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-182-187)
4. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>

5 .Шульга, В., Корченко, О., Казмірчук. С., Корченко, А., Аскеров М. Метод мультикритеріального оцінювання кібербезпекового стану держави на стратегічних індикаторах кібердипломатії. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*, 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/IT/2025-4-36>

Піхоцький В. П.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, м. Харків

Мажник Л. О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

та доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

Сучасна економіка України функціонує в умовах масштабних макроекономічних та безпекових викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією російської федерації. Воєнні дії суттєво впливають на стабільність логістичних ланцюгів, функціонування фінансового сектору, інвестиційну активність та загальний рівень економічної безпеки держави. За таких умов органи державної влади, представники бізнесу та інститути громадянського суспільства змушені шукати нові механізми реалізації ресурсного, кадрового та науково-технологічного потенціалу країни.

На основі аналізу нормативно-правових документів та сучасних наукових досліджень [2-6] сформовано комплексний підхід до трансформації системи публічного управління та менеджменту приватного сектору в умовах кризових макроекономічних змін. Зазначений підхід передбачає поєднання інструментів державного регулювання, стратегічного менеджменту, цифровізації та міжсекторальної взаємодії.

Поряд із викликами постковідного відновлення економіки Україна зіткнулася з необхідністю адаптації економічної системи до умов воєнного часу. Уряд України, Офіс Президента, військові адміністрації, представники бізнесу та міжнародні партнери визначили пріоритетні напрями розвитку критично важливих галузей економіки, що забезпечують стійкість держави та її функціонування. Особливу увагу приділено розвитку механізмів соціальної інклюзії через створення сприятливих умов для громадських ініціатив, самоорганізації населення та ефективної взаємодії інститутів громадянського

суспільства з органами влади. Важливим напрямом трансформації сучасної економіки також є посилення антикорупційної політики, детінізація економіки та виявлення прихованого економічного потенціалу держави. За результатами окремих аналітичних оцінок, нереалізований економічний потенціал України може становити близько 1 трлн доларів США [7], що свідчить про необхідність підвищення ефективності державного управління, прозорості економічних процесів та інституційної модернізації. У довоєнний період поняття «соціальна інклюзія» переважно використовувалося у соціологічних та гуманітарних дослідженнях і мало обмежений вплив на формування державної політики [1]. Проте в сучасних умовах соціальна інклюзія стала одним із ключових напрямів публічного управління та соціально-економічного розвитку. Державна підтримка зосереджується на діяльності інститутів громадянського суспільства, які забезпечують допомогу ветеранам, внутрішньо переміщеним особам, маломобільним групам населення, особам після травм, людям похилого віку, батькам із малолітніми дітьми та іншим соціально вразливим категоріям населення.

У контексті сучасного публічного адміністрування соціальну інклюзію доцільно розглядати як систему управлінських механізмів та інструментів, спрямованих на забезпечення рівноправної участі різних соціальних груп у суспільному, економічному та громадському житті держави. Такий підхід сприяє зміцненню соціальної згуртованості, розвитку людського капіталу та підвищенню стійкості суспільства в кризових умовах.

Паралельно з розвитком соціальних інститутів держава реалізує комплекс заходів монетарно-фіскальної політики, поглиблює цифровізацію економіки та впроваджує інструменти кібернетизації у стратегічно важливих секторах економіки. Особливого значення набуває міжгалузева взаємодія підприємств критичної інфраструктури, фінансово-технологічного сектору, агропромислового комплексу та промисловості із залученням висококваліфікованих фахівців і створенням нових робочих місць. Реалізація зазначених заходів спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності України в умовах глобальної економічної турбулентності, мінімізацію ризиків у співпраці з міжнародними партнерами та формування прозорого інвестиційного середовища. Водночас ці процеси створюють основу для розробки та реалізації стратегічних документів державного рівня, зокрема Стратегії воєнної безпеки, Стратегії кібербезпеки, Стратегії інтегрованого управління кордонами та інших програмних документів.

Незважаючи на те, що реалізація окремих заходів поки не забезпечила повного досягнення запланованих показників ефективності, це не свідчить про інституційну неспроможність обраного напрямку трансформації. Навпаки, сучасні виклики вимагають подальшого посилення реформаторських процесів, удосконалення механізмів державного управління та інтенсифікації заходів щодо адаптації економіки до умов воєнного та післявоєнного розвитку.

Список використаної літератури:

1. Красота О. Модель стратегії макроекономічної стабілізації національної економіки на засадах соціальної інклюзії. Економіка. 1(224)/2024. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. С. 45-48.
2. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
3. Кабінет Міністрів України постанова від 3 березня 2021 р. № 179 Київ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>.
4. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.
5. Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 374-р «Про затвердження плану заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-%D1%80#Text>.
7. Нереалізований потенціал України – \$1 трлн – Шмигаль. 06.11.2020. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/shmigal-ukrajina-vtratila-1-trln-dolariv-novini-ukrajini-50122383.html>.

Пилипенко Г. М.

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро**

Прушківська Е. В.

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний світ перебуває у стані постіндустріальних трансформацій, які розпочалася ще у 70-ті рр. XX ст., а зараз з усією очевидністю демонструють утвердження принципово нового суспільства. Його рушійною силою стають проривні технології, які революціонують виробництво, відкривають нові способи зростання продуктивності праці, породжують нові організаційні форми і змінюють соціальний та інституціональний ландшафт. Усі ці технології мають одну спільну

ключову рису: вони використовують силу цифровізації та інформаційних технологій [1].

За таких умов соціально-економічні відносини набувають нових форм і змістів передусім через зміну ролі й місця людини у виробничих процесах. Нові цифрові технології вивільняють значну частину робочої сили з безпосереднього виробництва, а взамін створюють дуже незначну кількість робочих місць у високотехнологічних секторах економіки. І це об'єктивний процес. Водночас, вони дають імпульс до виникнення й розвитку нових сфер економічної діяльності, які підтримуються цими технологіями. Емпіричні дослідження останнього десятиріччя доводять той факт, що незважаючи на цифровізацію і автоматизацію регіональні ринки праці все ж таки досягають доволі високих темпів зростання зайнятості. Це є свідченням не просто зміни форм зайнятості, а структурних перетворень трансформаційного характеру.

Цифрові технології спрямовуються переважно у автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту, впровадження роботизованих систем і платформ для обслуговування клієнтів. Це сприяє зростанню продуктивності праці, але зумовлює витіснення працівників, залучених до рутинних, монотонних операцій.

Згідно з оцінками експертів OECD, ризику автоматизації піддаються до 14% усіх робочих місць, ще близько 32% можуть суттєво змінити свої функції [2]. У той же час інновації генерують нові форми зайнятості у сферах цифрової розробки, обслуговування ІТ-інфраструктури, обробки даних і цифрового менеджменту. Цей процес супроводжується формуванням нових професійних ніш і зростанням попиту на спеціалістів, здатних працювати в умовах швидкозмінного технологічного середовища.

У звіті про майбутнє робочих місць за 2025 рік, підготовленому експертами Всесвітнього економічного форуму, зазначається, що внаслідок технологічних, економічних та демографічних змін до 2030 року буде скорочено 92 мільйони робочих місць та, водночас, створено 170 мільйонів нових, що становить чисте збільшення на 78 мільйонів [3].

Економіка знань витісняє індустріальну модель працевлаштування і орієнтується на розвиток творчих, аналітичних та міждисциплінарних компетенцій працівників. У звіті Coursera, де розглядаються критичні навички, яким надаватимуть пріоритет у 2025 році, зазначається, що найвищим попитом у світі користуються навички роботи зі штучним інтелектом. Лише за 2025 рік кількість зареєстрованих на курси, які формують подібні навички, зросла на 866% у порівнянні з минулим роком [4].

Особливої актуальності набуває питання нестабільної зайнятості. З поширенням цифрових платформ, фріланс-моделі та гіг-економіки змінюються не лише формати праці, але й економічна логіка ринку праці. Роботодавці дедалі рідше укладають довгострокові контракти, надаючи перевагу проєктній або

тимчасовій зайнятості. Це зумовлює нерегулярність доходів, відсутність соціального пакета та зниження інституційного захисту працівників. Відповідно, формуються нові економічні виклики для системи соціального страхування й трудового права. Крім того, цифровізація тісно пов'язана з макроекономічними коливаннями.

Під час економічного піднесення підприємства мають більше ресурсів для впровадження інновацій і створення нових робочих місць. Натомість в умовах кризи інвестиційна активність знижується, а технологічні оновлення призупиняються або відтермінуються, що може частково стабілізувати рівень зайнятості у вразливих (традиційних) секторах. Таким чином, макроекономічна динаміка виступає стримувальним чинником або каталізатором технологічної трансформації ринку праці.

Отже, трансформація зайнятості проявляється у відході в минуле традиційних форм трудової діяльності, виникненні її нових форматів. Останні вимагають працівників з високим рівнем цифрової компетентності, що здатні до постійного навчання, володіють гнучкістю, крос-функціональністю і спроможністю адаптуватися до технологічних змін. Ринок праці все більше диференціює працівників не за освітою, кваліфікацією і трудовим досвідом, а за спроможністю ефективно використовувати цифрові інструменти

Список використаної літератури:

1. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N., Pylypenko, Yu. (2025). Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 2, 13 (134). 15-27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>.
2. OECD. (2018). Putting faces to the jobs at risk of automation. Policy brief on the future of work. ULR: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/03/putting-a-face-behind-the-jobs-at-risk-of-automation_30df947a/5ded25f0-en.pdf (дата звернення 4.05.26).
3. World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. ULR: reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. (дата звернення 4.05.26).
4. Job Skills Report 2025. Skill and learning trends for employees, students, and job seekers. Coursera. ULR: <https://assets.ctfassets.net/2pudprftvy6/5hucYCFs2oKtLHEqGGweZa/cf02ebfc138e4a3f7e54f78d36fc1eef/Job-Skills-Report-2025.pdf> (дата звернення 4.05.26).

Подолякін С. М.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується активізацією процесів цифрової трансформації, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та підвищенням ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного управління потребують адаптації до нових викликів цифрового середовища та орієнтації на створення довгострокової цінності для всіх груп стейкхолдерів. Саме тому особливої актуальності набуває формування ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством.

Ціннісно-орієнтований підхід у стратегічному управлінні передбачає спрямування діяльності підприємства не лише на отримання прибутку, але й на формування економічної, соціальної, інноваційної та екологічної цінності. Такий підхід базується на інтеграції корпоративних цінностей, стратегічних пріоритетів та цифрових технологій у єдину систему управління підприємством. На думку Michael Porter, створення цінності для споживачів та суспільства є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства [1].

У сучасних умовах цифрової трансформації змінюється сама природа управлінських процесів. Впровадження цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів та автоматизованих систем управління сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує нові можливості для стратегічного розвитку підприємств. Водночас цифровізація вимагає від підприємств формування нової системи управління, заснованої на гнучкості, адаптивності та ціннісній орієнтації.

Ціннісно-орієнтований механізм стратегічного управління доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом створення та підтримки цінності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Основними елементами такого механізму є:

- стратегічне планування;
- система корпоративних цінностей;
- цифрова інфраструктура управління;
- інноваційна діяльність;
- управління людським капіталом;
- система оцінювання ефективності;

- ризик-менеджмент;
- система комунікацій та інформаційного забезпечення.

Особливу роль у функціонуванні ціннісно-орієнтованого механізму відіграє цифрова трансформація. Цифрові технології забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення рівня прозорості управління. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, цифрової аналітики та інструментів бізнес-інтелекту дозволяє підприємствам формувати обґрунтовані стратегічні рішення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

Крім того, цифровізація сприяє трансформації організаційної культури підприємства. Формування цифрових компетентностей персоналу, розвиток інноваційного мислення та підтримка корпоративних цінностей стають важливими чинниками ефективного стратегічного управління. Саме людський капітал є основою реалізації стратегічних змін та забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки [3].

Важливим аспектом ціннісно-орієнтованого механізму є забезпечення сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах підприємства повинні враховувати не лише економічні результати діяльності, але й екологічні та соціальні наслідки прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність інтеграції ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управління. Такий підхід сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його репутації та формуванню довгострокових конкурентних переваг [4].

Ефективність ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та рівня цифрової зрілості підприємства. Успішна реалізація стратегічних цілей потребує використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, здатних забезпечувати моніторинг показників діяльності, прогнозування ризиків та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу.

Отже, ціннісно-орієнтований механізм стратегічного управління підприємством в умовах цифрової трансформації є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств. Його впровадження дозволяє забезпечити інтеграцію стратегічних цілей, цифрових технологій та корпоративних цінностей у єдину систему управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства.

Список використаної літератури:

1. Competitive Advantage Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

2. Management Information Systems Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson Education, 2022. 704 p.
3. The Digital Transformation Playbook Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press, 2016. 296 p.
4. United Nations Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: [United Nations Sustainable Development Goals](https://www.un.org/sustainabledevelopment/)

Приходько У. Р.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ

Гораль Л. Т.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ

МОНОПОЛІЯ І КОНКУРЕНЦІЯ В ГОСПОДАРСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Питання співвідношення монополії та конкуренції є одним із центральних у сучасній економічній науці. Від типу ринкової структури залежить ефективність розподілу ресурсів, рівень цін, темпи інновацій та добробут споживачів. Для України, що перебуває на шляху євроінтеграції та долає наслідки збройної агресії, ця проблематика набуває особливої практичної значущості.

Відповідно до дослідження Орел Ю.Л., Альошкіної Л.П. та Смаглюк А.А., економічна наука виокремлює чотири базові типи ринкових структур: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію та монополію [1]. Досконала конкуренція забезпечує максимальний суспільний добробут через ефективний розподіл ресурсів, однак у реальній господарській практиці майже не зустрічається. Монополія, натомість, формує умови, за яких єдиний виробник контролює весь ринок, встановлює ціни вище граничних витрат і спричиняє так званий «мертвий вантаж» — безповоротну втрату суспільного добробуту [1].

Siddiqui K. розширює цей аналіз до глобального виміру, доводячи, що сучасна економіка набуває дедалі виразніших монополістичних рис [2]. Дослідник наводить емпіричні дані про ринкову концентрацію у розвинених економіках за 2024–2025 роки та показує, що значення CR4 понад 40% свідчить про олігополістичну структуру, яка є поширеною у галузях телекомунікацій, комунальних послуг і фінансів [2]. Порівняльну характеристику ринкових структур та їх прояви в Україні наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ринкових структур та їх прояви в економіці України

Критерій	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість гравців	Багато	Багато	2–10	Один
Ціноутворення	Ринкова ціна	Частковий контроль	Взаємозалежне	Монопольне
Вхід на ринок	Вільний	Відносно вільний	Ускладнений	Заблокований
Приклад в Україні	Дрібна торгівля	Кафе, перукарні	Мобільний зв'язок, паливо	Транспорт природного газу, залізниця
Споживчий добробут	Максимальний	Близький до максимального	Знижений	Мінімальний
Державне регулювання	Мінімальне	Помірне	Високе	Обов'язкове

Джерело: складено на основі [1; 2].

Господарська система України характеризується збереженням значної кількості галузей із монопольними або домінантними структурами, успадкованими від планової економіки.

Законом України «Про природні монополії» визначено стан товарного ринку, при якому задоволення попиту є ефективнішим за відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва.

Антимонопольний комітет України (АМКУ) щомісяця оновлює зведений перелік таких суб'єктів.

Ключовими сферами природної монополії залишаються транспортування природного газу (АТ «Укртрансгаз»), передача електроенергії (НЕК «Укренерго») та залізничні перевезення (АТ «Укрзалізниця»), де один суб'єкт контролює фактично весь відповідний ринок.

Поряд із природними монополіями функціонують олігопольні структури – на ринках паливно-мастильних матеріалів та мобільного зв'язку, де три оператори охоплюють понад 97% абонентів. Порівняльну характеристику монопольних галузей наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Галузі економіки України з монопольними ознаками (2024–2025 рр.)

Галузь	Ключовий суб'єкт	Тип монополії	Частка ринку	Регулятор	Ризик
Транспортування газу	ОГТСУ	Природна	~100%	НКРЕКП	Критичний
Залізничні перевезення	АТ «Укрзалізниця»	Природна / державна	~95%	Мінінфра	Критичний
Передача електроенергії	НЕК «Укренерго»	Природна	~100%	НКРЕКП	Критичний
Паливний ринок	ДТЕК, WOG, ОККО	Олігополія	~65% (CR3)	АМКУ	Високий
Мобільний зв'язок	Київстар, Vodafone, lifecell	Олігополія	~97% (CR3)	НКРЗ	Середній
Банківський сектор	Приватбанк, Ощадбанк	Домінантна	~45% (CR2)	НБУ	Середній

Джерело: АМКУ, НКРЕКП (2024-2025)

Основним органом захисту конкуренції в Україні є АМКУ. Звіт Комітету за 2024 рік засвідчує суттєве підвищення ефективності його діяльності: кількість визнаних і припинених порушень законодавства про захист економічної конкуренції зроста порівняно з 2023 роком на 79,5%, а кількість довготривалих справ суттєво скоротилась. Пріоритетними ринками контролю на 2025 рік визначено ринки нафтопродуктів, електричної енергії та продовольчих товарів [3].

У контексті євроінтеграції Україна проводить реформування конкурентного законодавства відповідно до норм ЄС, зокрема адаптацію до вимог Третього енергетичного пакету, що передбачає розмежування функцій виробництва, транспортування та постачання енергоносіїв. Важливим кроком стало завершення транзиту російського газу з 1 січня 2025 року, що змінило конфігурацію газового ринку і відкрило перспективи для посилення конкуренції у сфері постачання.

Таким чином, проблема монополізму є невід'ємною характеристикою господарської системи України. Збереження природних монополій у стратегічних галузях є об'єктивно зумовленим технологічними особливостями, тоді як олігопольні та домінантні структури в конкурентоспроможних секторах свідчать про системні бар'єри для розвитку ринкового середовища. Стратегічними пріоритетами залишаються: вдосконалення тарифного регулювання природних монополій, посилення контролю над цифровими ринками та зміцнення інституційної спроможності АМКУ в умовах євроінтеграції.

Список використаної літератури:

1. Орел Ю. Л., Альошкіна Л. П., Смаглюк А. А. Типи ринкових систем (конкуренція, монополія, олігополія тощо): взаємозв'язок та їх вплив на ціни, виробництво та економічний результат. Академічні візії. 2024. Вип. 35. DOI: 10.5281/zenodo.13777946. URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1354>
2. Siddiqui K. Monopoly Capitalism and the Concentration of Capital in Production and Digital Technologies. The World Financial Review. 2026. January. URL:<file:///C:/Users/User/Downloads/2026MonopolyCapitalismandtheConcentrationofCapitalinProductionandDigitalTechnologies-TheWorldFinancialReviewJanuary8.pdf>
3. Антимонопольний комітет України. Звіт про діяльність Антимонопольного комітету України за 2024 рік. URL:<https://amcu.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).

Прохорова В. В.

доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Фрідман О. А.

кандидат економічних наук, доцент,

Учений секретар університету

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФРАКТАЛЬНА АНТИФРАГІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації економіки, високого рівня невизначеності та постійних кризових трансформацій особливого значення набуває проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств. Традиційні моделі управління, орієнтовані виключно на стабільність і мінімізацію ризиків, поступово втрачають ефективність. У зв'язку з цим актуалізується концепція антифрагільності, відповідно до якої економічна система здатна витримувати зовнішні потрясіння та посилювати власний потенціал під їх впливом. Концепція антифрагільності базується на ідеї позитивного ефекту від невизначеності, стресу та хаотичних змін. Для підприємств це означає здатність адаптуватися до кризових умов, трансформувати організаційну структуру, впроваджувати інновації та використовувати зовнішні виклики як джерело розвитку. Водночас сучасні підприємства доцільно розглядати як фрактальні економічні системи. Фрактальність [1] передбачає самоподібність структурних елементів, повторюваність функціональних характеристик на різних рівнях управління та здатність системи до самоорганізації.

У межах такого фрактального підходу [2] окремі підрозділи підприємства функціонують як автономні, але взаємопов'язані елементи, що забезпечує високу

адаптивність та гнучкість управління. Фрактальна антифрагільність підприємства формується через поєднання таких характеристик: адаптивність організаційної структури; децентралізація управління; цифрова когерентність інформаційних потоків; інноваційна активність; здатність до швидкого відновлення після криз; самоорганізація структурних підсистем. Кожна характеристика забезпечує здатність економічної системи протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та використовувати їх як джерело подальшого розвитку та підвищення ефективності функціонування.

Адаптивність організаційної структури полягає у здатності підприємства оперативно змінювати внутрішні механізми управління, функціональні зв'язки та розподіл ресурсів відповідно до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності саме гнучка структура дозволяє швидко реагувати на економічні, технологічні та інформаційні виклики, мінімізувати втрати та підтримувати безперервність діяльності. Для антифрагільної системи адаптивність виступає базовою умовою збереження керованості до кризових явищ.

Децентралізація управління забезпечує передачу частини управлінських функцій на нижчі рівні організаційної структури, що сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень та зменшенню залежності системи від єдиного центру управління. У фрактальній системі окремі підрозділи функціонують як автономні елементи, здатні самостійно реагувати на локальні ризики та зміни. Це дозволяє підприємству зберігати функціональність навіть у разі порушення роботи окремих структурних компонентів. Цифрова когерентність інформаційних потоків характеризує рівень узгодженості, синхронізації та інтегрованості інформації між усіма елементами підприємства. В умовах цифрової трансформації ефективно управління інформаційними потоками забезпечує швидкий обмін даними, зниження інформаційних бар'єрів та підвищення якості управлінських рішень. Саме цифрова когерентність створює основу для формування єдиного інформаційного простору підприємства, який забезпечує стійкість системи до інформаційних ризиків та підвищує її антифрагільність. Інноваційна активність визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, методи управління, цифрові рішення та організаційні підходи. У контексті антифрагільності інновації виступають інструментом не лише модернізації, а й адаптації до кризових умов. Підприємства з високим рівнем інноваційної активності мають більшу здатність трансформувати внутрішні процеси відповідно до змін ринку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість розвитку.

Здатність до швидкого відновлення характеризує можливість підприємства у короткі терміни відновлювати виробничі, фінансові та управлінські процеси після негативних впливів. Антифрагільна система повертається до попереднього стану та використовує кризовий досвід для вдосконалення власної структури та механізмів функціонування. Така характеристика є ключовою умовою забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах високої турбулентності середовища.

Самоорганізація структурних підсистем полягає у здатності окремих елементів підприємства самостійно координувати діяльність, формувати внутрішні взаємозв'язки та адаптуватися до змін без постійного зовнішнього втручання. У фрактальних економічних системах ця характеристика забезпечує високий рівень гнучкості та автономності підрозділів. Самоорганізація сприяє підвищенню швидкості реагування на кризові ситуації, оптимізації використання ресурсів та формуванню стійких механізмів внутрішньої взаємодії. Саме цифрова когерентність сприяє формуванню антифрагільної моделі розвитку підприємства, де інформація виступає стратегічним ресурсом забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Фрактальна антифрагільність також передбачає здатність підприємства накопичувати позитивний досвід подолання кризових ситуацій.

Кожне зовнішнє потрясіння може виступати каталізатором внутрішніх трансформацій, модернізації виробництва та підвищення ефективності системи управління. Таким чином, фрактальна антифрагільність є важливою характеристикою сучасних підприємств як економічних систем, що забезпечує їх стійкість, адаптивність та здатність до розвитку в умовах нестабільного середовища.

Список використаної літератури:

1. Карінцева, О., Тарасенко, С., Старченко, Л., Лебідь, В. (2025). Фрактальні організаційні структури як інноваційна модель управління бізнесом в умовах трансформацій. *Via Económica*, (10), 66-74. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9>.
2. Козенкова, В., Вишнеvsька, М. (2025). Теорія хаосу та її використання в антикризовому менеджменті. *Економічний простір*, (200), 297-306. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.297-306>

Солов'янчик І. В.

кандидат технічних наук, доцент,

завідувач кафедри фундаментальних та поведінкових дисциплін

Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,

м. Луцьк

РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальних екологічних, енергетичних і соціально-економічних викликів, що обумовлює необхідність переходу до нової моделі господарювання, яка ґрунтується на принципах сталого розвитку та екологічної безпеки. У цих умовах концепція «зеленої» економіки набуває особливої актуальності, оскільки передбачає поєднання економічного зростання із раціональним використанням

природних ресурсів, мінімізацією негативного впливу на довкілля та підвищенням якості життя населення.

На міжнародному рівні питання формування «зеленої» економіки активно підтримуються провідними світовими організаціями та інтеграційними об'єднаннями. Важливу роль у розвитку екологічно орієнтованих моделей господарювання відіграє Європейський Союз, який реалізує комплексну політику декарбонізації, ресурсоефективності та енергетичної трансформації. Значну увагу приділено розвитку міжнародного партнерства у сфері сталого розвитку, зокрема через реалізацію програм Partnership for Action on Green Economy (PAGE), Green Economy Coalition (GEC) та One Planet Network, діяльність яких спрямована на прискорення переходу держав до сталих моделей виробництва і споживання [1, с. 40-41].

У межах Європейського Союзу впроваджується значна кількість програм і стратегічних документів, орієнтованих на формування низьковуглецевої економіки. Серед ключових напрямів можна виокремити розвиток циркулярної економіки, підвищення ефективності використання ресурсів, стимулювання екологічних інновацій, підтримку малого та середнього бізнесу у впровадженні «зелених» технологій, а також розвиток систем енергозбереження та альтернативної енергетики. Особливе значення має Energy Roadmap 2050, яка передбачає довгострокову трансформацію енергетичного сектору шляхом повного переходу на відновлювані джерела енергії та впровадження цифрових технологій у сфері енергоменеджменту.

Практика країн ЄС свідчить, що ефективна екологічна політика ґрунтується не лише на адміністративному регулюванні, а й на активному використанні економічних стимулів. Йдеться про систему «зеленого» оподаткування, екологічні субсидії, фінансову підтримку підприємств, що впроваджують енергоощадні технології, а також стимулювання розвитку електротранспорту та екологічної інфраструктури. Важливим елементом екологічної політики стало впровадження стандартів Євро-5 та Євро-6, спрямованих на зниження рівня шкідливих викидів у транспортному секторі.

Для України адаптація європейського досвіду у сфері «зеленої» економіки є важливою передумовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Впровадження екологічно орієнтованої моделі розвитку потребує не лише удосконалення нормативно-правового забезпечення, а й формування ефективних механізмів державного стимулювання екологічних трансформацій.

Серед основних чинників, які можуть сприяти розвитку «зеленої» економіки в Україні, доцільно виділити реалізацію національних стратегічних програм у сфері енергетики та низьковуглецевого розвитку, необхідність виконання міжнародних екологічних зобов'язань, активізацію співпраці з Європейським Союзом, а також зростання суспільного попиту на екологічно безпечні товари й

послуги. Важливу роль відіграють процеси цифровізації економіки, що відкривають нові можливості для впровадження систем «розумного» енергоспоживання, автоматизованого моніторингу стану довкілля та ефективного управління ресурсами.

Особливої актуальності питання розвитку «зеленої» економіки набуває в умовах післявоєнного відновлення України, що потребує формування нової моделі відбудови, яка ґрунтуватиметься на принципах енергоефективності, екологічної безпеки та інноваційності.

Разом із тим перехід до екологічно орієнтованої моделі розвитку стримується недостатньою готовністю до структурних реформ, обмеженими фінансовими ресурсами, застарілою інфраструктурою та низьким рівнем екологічної свідомості суспільства. Важливими напрямками формування «зеленої» економіки мають стати розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності, циркулярної економіки, системи управління відходами та екологічних інновацій [2, с. 306].

Вагоме значення також мають розвиток «зелених» фінансових інструментів, декарбонізація виробництва, екологічна освіта та підготовка фахівців, здатних забезпечити реалізацію екологічних трансформацій у різних сферах економіки.

Крім економічних механізмів, важливою складовою переходу до «зеленої» економіки є розвиток екологічної освіти та формування культури сталого споживання. Заклади вищої освіти можуть стати ключовими центрами підготовки фахівців нового покоління, здатних забезпечити реалізацію екологічних трансформацій та впровадження інноваційних технологій у різних сферах господарювання.

Таким чином, перехід України до моделі «зеленої» економіки є стратегічно важливим напрямом державної політики в умовах глобальних викликів і післявоєнної трансформації економіки. Реалізація принципів сталого розвитку потребує комплексної модернізації економічної системи, активізації інноваційної діяльності, розвитку міжнародного співробітництва та формування ефективної екологічної політики. Саме поєднання економічних, екологічних і соціальних пріоритетів здатне забезпечити довгострокову конкурентоспроможність держави та підвищення якості життя населення.

Список використаної літератури:

1. Дима В.В. Міжнародний досвід застосування стимулюючих механізмів розвитку «зеленої» економіки. Вчені записки ТНУ. 2019. № 30. С. 39-44.
2. Горбач Л.М., Горбач В.В. Екологічні інновації як драйвер зеленої економіки: концептуальні основи та стратегічні пріоритети: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор». С. 306.

Русанов А. С.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкурентного тиску, цифровою трансформацією бізнес-процесів, впливом глобальних ризиків та кризових явищ. Для українських підприємств додатковими факторами ризику є воєнні дії, руйнування логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність та зниження інвестиційної активності.

За таких умов особливої актуальності набуває питання забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом впровадження ефективних механізмів антикризового управління.

Економічна безпека підприємства є складною багаторівневою системою, спрямованою на захист ресурсного потенціалу, фінансової стабільності, інформаційної безпеки та стратегічних інтересів суб'єкта господарювання. Водночас антикризове управління виступає важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також адаптації до змін ринкового середовища. На думку Ігор Ансофф, ефективне управління підприємством у кризових умовах потребує своєчасного реагування на стратегічні зміни та прогнозування потенційних ризиків [1].

Антикризове управління доцільно розглядати як систему управлінських заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Основними елементами антикризового управління є: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; діагностика кризових явищ; оцінювання рівня ризиків; фінансове оздоровлення; стратегічне планування; управління персоналом; інформаційно-аналітичне забезпечення; контроль та адаптація управлінських рішень.

Одним із ключових елементів антикризового управління є система раннього попередження кризових ситуацій. Її функціонування передбачає постійний моніторинг фінансових, виробничих, інформаційних та ринкових показників діяльності підприємства. Своєчасне виявлення негативних тенденцій дозволяє мінімізувати ризики втрати фінансової стійкості та забезпечити оперативне реагування на загрози [2].

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі економічної безпеки

підприємства. Використання ERP-систем, цифрової аналітики, автоматизованих систем контролю та технологій Big Data сприяє підвищенню ефективності управління ризиками та забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень. Крім того, цифрові технології дозволяють прогнозувати кризові явища та моделювати сценарії розвитку підприємства залежно від впливу зовнішніх факторів [3].

Важливою складовою антикризового управління є фінансова безпека підприємства. В умовах нестабільності підприємства повинні забезпечувати достатній рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Для цього використовуються інструменти бюджетування, фінансового контролю, оптимізації витрат та диверсифікації джерел фінансування. Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє знизити ризики банкрутства та забезпечити стабільність діяльності підприємства [4].

Не менш важливим елементом системи економічної безпеки є кадрова безпека. Професійна компетентність персоналу, рівень його мотивації та здатність до адаптації в кризових умовах безпосередньо впливають на ефективність антикризового управління. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників та формування антикризової корпоративної культури.

Крім того, антикризове управління має бути інтегроване у систему управління економічною безпекою підприємством. Формування довгострокових стратегій розвитку повинно враховувати можливі ризики, сценарії кризових ситуацій та механізми забезпечення економічної безпеки. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити його конкурентоспроможність.

Отже, в умовах сучасних економічних трансформацій, високого рівня невизначеності, цифровізації бізнес-процесів та посилення кризових явищ застосування елементів антикризового управління у системі економічної безпеки підприємства набуває стратегічного значення. Економічна безпека підприємства сьогодні розглядається не лише як механізм захисту ресурсів і фінансової стабільності, а як комплексна система забезпечення стійкого функціонування, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Дослідження показало, що ефективність системи економічної безпеки значною мірою залежить від інтеграції інструментів антикризового управління у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграють механізми раннього виявлення кризових загроз, стратегічного прогнозування, ризик-менеджменту, цифрового моніторингу та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Саме своєчасна ідентифікація ризиків та адаптація підприємства до змін

зовнішнього середовища дозволяють мінімізувати негативний вплив кризових факторів та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Встановлено, що сучасні цифрові технології суттєво підвищують ефективність антикризового управління, оскільки забезпечують оперативність збору, обробки та аналізу інформації, підвищують точність прогнозування ризиків і сприяють формуванню гнучкої системи управління економічною безпекою. Використання цифрових платформ, ERP-систем, технологій Big Data та бізнес-аналітики дозволяє підприємствам забезпечувати більш високий рівень контролю за фінансовими, виробничими та організаційними процесами.

Важливим напрямом удосконалення системи економічної безпеки є формування антикризової корпоративної культури, розвиток кадрового потенціалу та підвищення професійної компетентності управлінського персоналу. Людський капітал виступає ключовим фактором ефективної реалізації антикризових стратегій та забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, застосування елементів антикризового управління у системі економічної безпеки підприємства забезпечує формування комплексного механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до кризових явищ, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового стратегічного розвитку.

Комплексне використання інструментів ризик – менеджменту, цифрових технологій, стратегічного планування та фінансового контролю дозволяє підвищити рівень захищеності підприємства від кризових явищ та забезпечити ефективність управлінської діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаної літератури:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Ross S. A., Westerfield R., Jordan B. Fundamentals of Corporate Finance. 13th ed. McGraw-Hill Education, 2021. 992 p.
3. Management Information Systems Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson Education, 2022. 704 p.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 268 с.

Самітов Р. О.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу**

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні економічні умови характеризуються стрімким поширенням цифрових технологій, що активно впроваджуються у всі сфери діяльності підприємства. Використання цифрових технологій створює нові умови для розвитку бізнес-процесів, впливає на способи ведення бізнесу та зміцнює конкурентні позиції підприємства. У таких умовах інноваційного розвитку дуже важливого значення набуває основні чинники, що здійснюватимуть вплив на стабільний розвиток бізнесу та адаптацію його до динамічного ринкового середовища у довгостроковій перспективі.

Активні умови розвитку цифровізації економіки впливають на впровадження сучасних технологій, широке використання штучного інтелекту, автоматизацію бізнес-процесів та аналітику великих даних. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення своєї діяльності та впровадження інноваційних рішень у своє бізнес-середовище.

Серед головних чинників інноваційного розвитку підприємства є його науково-технічний потенціал. Використання сучасних технічних засобів, доступ до новітніх технологій та цифрових технологій створюють умови для підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат та підвищення якості продукції. Крім того, велике значення мають автоматизовані системи управління, що впливає на швидкість прийняття рішень та оптимізацію діяльності підприємства.

Одним із ключових факторів інноваційного розвитку є людський потенціал. В умовах цифровізації велике значення мають працівники, які мають цифрові компетенції та здатні швидко реагувати на появу нових технологій. Тому постійне безперервне навчання персоналу, підвищення рівня кваліфікації та стимулювання креативного мислення є необхідними для успішного розвитку підприємства.

Фінансове забезпечення відіграє важливу роль у інноваційному розвитку підприємства. Впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень вимагають значних фінансових витрат, тому підприємства мають бути забезпечені необхідними фінансовими ресурсами або отримати необхідне зовнішнє фінансування. Підтримку інноваційної діяльності можуть здійснювати за рахунок державних програм, грантів, інвестиційних фондів та міжнародних ініціатив.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації економіки залежить від факторів, що між собою взаємопов'язані. До таких факторів доцільно віднести науково-технічні, кадрові, фінансові та

організаційні, що відіграють значну роль у забезпеченні ефективності, адаптації до сучасних економічних умов і сприятимуть стійкості розвитку у перспективі.

Список використаної літератури:

1. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. *Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85> (дата звернення 20.05.2026)
2. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Формування організаційно-економічної моделі впровадження інновацій на основі цифрових технологій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2026. № 1 (93). С. 74-84. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/93.074> (дата звернення 20.05.2026)
3. Газуда М., Газуда Л. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 130–138. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138) (дата звернення 20.05.2026)
4. Газуда М. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 116–126. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-116-126](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-116-126) (дата звернення 20.05.2026)
5. Mandych O., Makohon V., Zdoroviy M. Інноваційні стратегії розробки цифрових моделей трансформації бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. № 35 (2). С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031> (дата звернення 20.05.2026)

Тарновський В. О.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем інформаційної насиченості, цифровізації та глобалізації, комунікації набувають стратегічного значення для діяльності підприємств. Ефективна система комунікаційного менеджменту стає необхідною передумовою успішного функціонування організації, оскільки саме через комунікації здійснюється координація дій, передача інформації, формування корпоративної культури та взаємодія із зовнішнім середовищем.

Комунікаційний менеджмент підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації, реалізації та контролю інформаційних потоків як усередині організації, так і за її межами. Основною метою такої діяльності є забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма учасниками

управлінського процесу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Формування системи комунікаційного менеджменту передбачає визначення її ключових елементів, серед яких особливу роль відіграють суб'єкти комунікації (керівники, працівники, партнери), канали передачі інформації, засоби комунікації та механізми зворотного зв'язку. Важливою умовою ефективності цієї системи є її узгодженість зі стратегічними цілями підприємства та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між структурними підрозділами та працівниками підприємства. Вони сприяють формуванню єдиного інформаційного простору, підвищують рівень поінформованості персоналу та забезпечують координацію діяльності. До основних інструментів внутрішніх комунікацій належать наради, корпоративні портали, електронна пошта, внутрішні соціальні мережі та інші цифрові платформи. Важливим аспектом є забезпечення відкритості та прозорості інформації, що підвищує довіру працівників до керівництва. Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, інвесторами, органами влади та громадськістю. Вони відіграють ключову роль у формуванні іміджу підприємства, просуванні продукції та встановленні довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Ефективні зовнішні комунікації включають маркетингові комунікації, зв'язки з громадськістю, рекламу, брендинг та цифровий маркетинг.

Сучасні інформаційні технології значно розширюють можливості комунікаційного менеджменту. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інших інструментів дозволяє підвищити швидкість і якість обміну інформацією. Водночас це вимагає від підприємств розробки чіткої комунікаційної стратегії та політики інформаційної безпеки.

Важливим етапом формування системи комунікаційного менеджменту є розробка комунікаційної стратегії, яка визначає цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали та інструменти комунікації. Така стратегія повинна бути інтегрованою із загальною стратегією розвитку підприємства та враховувати його місію, цінності та корпоративну культуру. Не менш важливим є забезпечення ефективного зворотного зв'язку, який дозволяє оцінювати результативність комунікацій та вчасно вносити необхідні корективи. Зворотний зв'язок може здійснюватися через опитування, анкетування, аналіз відгуків клієнтів та інші методи. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та адаптації підприємства до змін. Слід також враховувати, що комунікаційний менеджмент має враховувати культурні, соціальні та психологічні аспекти взаємодії. Ефективна комунікація передбачає не лише передачу інформації, але й її правильне сприйняття, що залежить від рівня довіри, корпоративної культури та компетентності учасників комунікаційного процесу.

Попри очевидні переваги, формування ефективної системи комунікаційного менеджменту супроводжується певними труднощами. До них належать інформаційні перевантаження, бар'єри у сприйнятті інформації, недостатній рівень комунікативних навичок персоналу, а також технічні та організаційні обмеження. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає навчання персоналу, удосконалення організаційної структури та впровадження сучасних технологій.

Таким чином, система комунікаційного менеджменту є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Її формування забезпечує налагодження якісної взаємодії між усіма учасниками господарської діяльності, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стійкий розвиток організації. У сучасних умовах саме ефективні комунікації стають одним із ключових факторів успіху підприємства.

Список використаної літератури:

1. П'ять елементів проривної стратегії. Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/notes/5-elements-of-a-breakthrough-strategy.html>.
2. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Синергія управлінських ефектів в аспекті забезпечення оптимального рівня транспарентності розвитку промислових підприємств на основі тестування наявності β -конвергенції. Проблеми економіки. 2024. № 1 (59). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-58-63>.
3. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 208 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/19/5040/d21050151fc9f10ad2c6528440a446198802553b.pdf>

Терлецький І. О.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування***

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, цифровізацією економічних процесів, трансформацією споживчих потреб та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

За таких обставин традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на стабільність, контроль і раціональне використання наявних ресурсів, уже не завжди забезпечують достатній рівень економічного розвитку підприємств.

Особливої актуальності набувають такі управлінські інструменти, які дають змогу не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати нові можливості для зростання, оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті креативне управління доцільно розглядати як сучасний інструмент забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання. Його сутність полягає у цілеспрямованому використанні творчого потенціалу персоналу, пошуку нестандартних управлінських рішень, впровадженні інноваційних підходів, удосконаленні бізнес-процесів та формуванні нових джерел конкурентних переваг. Креативне управління не обмежується лише генерацією ідей, а передбачає створення організаційного середовища, у якому креативність працівників перетворюється на практичні результати діяльності підприємства.

Як зазначають В. В. Прохорова та О. В. Божанова, інноваційний розвиток підприємства пов'язаний із цілеспрямованими змінами у діяльності підприємства, що базуються на впровадженні нових або вдосконалених технологій, продуктів, послуг та управлінських рішень [1].

Це положення є важливим для розуміння ролі креативного управління, оскільки саме воно забезпечує управлінські умови для виникнення, відбору та реалізації інноваційних ідей у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Економічний розвиток суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності управлінської системи своєчасно реагувати на зміни, виявляти нові ринкові можливості, ефективно використовувати ресурси та трансформувати ідеї у конкретні економічні результати.

У цьому аспекті креативне управління виступає не допоміжним елементом менеджменту, а важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Воно поєднує стратегічне бачення, інноваційну активність, гнучкість управлінських рішень, розвиток людського капіталу та здатність підприємства до організаційного оновлення.

Важливим є також зв'язок креативного управління з антикризовим та стратегічним управлінням.

Ю. В. Ус та Г. В. Кузнецова наголошують на значенні стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами, зокрема на необхідності формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень і коригування траєкторії розвитку підприємства [2]. Це дає підстави стверджувати, що креативне управління має бути пов'язане не лише з творчістю та інноваціями, а й із системним аналізом, моніторингом змін, оцінюванням ризиків та пошуком ефективних управлінських альтернатив.

До основних напрямів впливу креативного управління на економічний розвиток суб'єктів господарювання доцільно віднести:

- формування інноваційного середовища всередині підприємства;
- активізацію творчого потенціалу персоналу;

- підвищення гнучкості управлінських рішень;
- удосконалення бізнес-процесів;
- пошук нових джерел конкурентних переваг;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- розвиток нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Саме через ці напрями креативне управління впливає на результативність діяльності підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

Особливе значення креативне управління має в умовах обмеженості ресурсів, нестабільності ринків і необхідності швидкого прийняття управлінських рішень. У таких ситуаціях креативність стає важливим ресурсом економічного розвитку, оскільки дозволяє підприємствам знаходити альтернативні шляхи вирішення проблем, оптимізувати витрати, змінювати підходи до організації діяльності, впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність використання наявного потенціалу. В. В. Томах, С. В. Кривова та Г. Еатон підкреслюють, що креативний менеджмент впливає на інноваційність, адаптивність і здатність підприємства швидко реагувати на зміни, а також сприяє зміцненню його конкурентних позицій [3].

Отже, креативне управління є важливим сучасним інструментом забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств. У сучасних умовах саме здатність підприємства поєднувати креативний потенціал персоналу, інноваційні управлінські рішення та стратегічну орієнтацію розвитку стає однією з ключових передумов його ефективного функціонування та довгострокового зростання.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 2. С. 132–140. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/70.132>
2. Ус Ю. В., Кузнецова Г. В. Діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 155–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-155-161>
3. Томах В. В., Кривова С. В., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>

Тернова І. А.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Фокіна К. В.
*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

PERFORMANCE MANAGEMENT ТА AI ЯК СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

В умовах цифрової трансформації система Performance Management поступово змінює традиційні підходи до оцінювання та розвитку персоналу. В умовах цифрової трансформації та зростання динамічності бізнес-середовища ефективність праці персоналу стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності організацій. Традиційні методи, орієнтовані на щорічні оціночні інтерв'ю, ретроспективний аналіз помилок та статичні системи ключових показників ефективності (KPI), виявляються нежиттєздатними, оскільки сучасні організації потребують більш гнучких, адаптивних та data-driven інструментів менеджменту. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) у систему performance management [1, 2, 3].

Глобальний ринок програмного забезпечення для Performance Management демонструє швидке зростання та активне впровадження AI-рішень у систему управління персоналом, зростаючи з 5,82 мільярдів доларів у 2024 році до понад 12 мільярдів до 2032 року [4]. Проте справжня зміна відбувається не в обсягах продажів, а в якості самих інструментів. Сучасні AI-рішення все частіше орієнтуються не лише на генерацію контенту, а й на автоматизацію окремих управлінських процесів та підтримку прийняття рішень.

В основі сучасного performance management лежить ідея безперервного циклу планування, моніторингу, перегляду та винагороди, де кожен етап підсилюється інтелектуальними алгоритмами. Традиційні системи часто піддаються критиці за суб'єктивність, затримку зворотного зв'язку та відірваність від реальних бізнес-результатів. AI-орієнтований підхід вирішує ці проблеми шляхом переходу до «реального часу», де сигнали продуктивності збираються автоматично з робочих процесів, а фідбек надається саме тоді, коли він має найбільший вплив на результат.

Використання AI-технологій дозволяє організаціям автоматизувати процеси оцінювання результативності, здійснювати аналітику продуктивності працівників у реальному часі, прогнозувати ризики професійного вигорання та формувати персоналізовані рекомендації щодо професійного розвитку персоналу. Основні

переваги використання AI у системі performance management та їх стратегічне значення для організації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні принципи AI-орієнтованого Performance Management та їх стратегічне значення

Принцип	Опис механізму в AI-системах	Стратегічне значення для бізнесу
Об'єктивність та факт-орієнтованість	Аналіз закономірностей на основі великих даних замість покладання на суб'єктивні оцінки менеджера.	Зниження конфліктності та мінімізація упереджень.
Безперервний зворотний зв'язок	Автоматична генерація мікро-фідбеку та підказок у процесі виконання завдань.	Підвищення залученості та прискорення досягнення цілей.
Персоналізація розвитку	Створення індивідуальних траєкторій навчання на основі виявлених дефіцитів навичок.	Оптимізація витрат на навчання та розвиток персоналу; підвищення лояльності топових талантів.
Гнучке цілепокладання	Автоматичне коригування цілей відповідно до змін ринкових умов або стратегії.	Забезпечення стійкості організації та швидкості реакції на кризи.
Прозорість та підзвітність	Візуалізація внеску кожного працівника у спільний результат через каскадовані цілі.	Створення культури високої відповідальності та розуміння сенсу роботи.

Таким чином, використання AI у системі performance management сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання персоналу, оперативності зворотного зв'язку та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

AI-орієнтовані інструменти performance management сприяють переходу від інтуїтивного управління персоналом до концепції управління на основі даних. Завдяки використанню аналітики персоналу, AI-асистентів та цифрових платформ менеджери отримують можливість швидше приймати управлінські рішення, оцінювати рівень залученості працівників, аналізувати ефективність командної взаємодії та оперативно реагувати на зміни внутрішнього середовища організації.

Водночас інтеграція AI у систему performance management не зменшує ролі менеджера, а, навпаки, трансформує її. Сучасний менеджер переходить від функції контролю до ролі координатора, лідера та фасилітатора розвитку персоналу. У таких умовах особливого значення набувають адаптивного лідерства, емоційний інтелект, комунікаційні навички та здатність працювати зі змінами.

Отже, performance management у поєднанні з AI-технологіями стає важливим інструментом сучасного менеджменту персоналу, що сприяє підвищенню ефективності праці, покращенню якості управлінських рішень та формуванню адаптивної організаційної системи в умовах цифрової трансформації.

Використання AI-орієнтованих інструментів дозволяє організаціям забезпечити більш гнучкий, персоналізований та аналітично обґрунтований підхід до управління результативністю персоналу.

Список використаної літератури:

1. Basalamah, I., & P, M. C. (2025). AI-Driven Performance Management: Enhancing Objectivity and Efficiency. Journal of Economics and Management Sciences, 7(3), 298–306. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i3.134> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Half R. AI-powered performance management: The shift to continuous feedback. 2026. URL: <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/ai-performance-management-continuous-feedback> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Lim A. Performance Management Is Moving from Continuous to Real-Time. 2026. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/performance-management-is-moving-from-continuous-to-real-time> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Gouldsberry M. The Pivotal Role of AI in Performance Management. 2025. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/ai-performance-management> (дата звернення: 15.05.2026).

Тернова І. А.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Стародубцева М. В.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах стратегічний менеджмент підприємства дедалі більше виходить за межі традиційного довгострокового планування та потребує постійного перегляду управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Цифровізація економіки, швидкий розвиток технологій, посилення глобальної конкуренції та нестабільність ринків змушують підприємства переходити до більш гнучких моделей стратегічного управління, у межах яких важливого значення набувають швидкість аналізу інформації, адаптивність та здатність оперативно реагувати на нові виклики.

Сучасні дослідження у сфері стратегічного менеджменту свідчать про те, що підприємства дедалі частіше відмовляються від жорстких моделей стратегічного планування на користь коротших циклів стратегічного перегляду, постійного моніторингу змін ринкового середовища та регулярного оновлення управлінських

рішень. У зв'язку з цим стратегія підприємства вже не розглядається як статичний документ, а перетворюється на безперервний процес аналізу, прогнозування та коригування напрямів розвитку відповідно до нових економічних умов [1].

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного стратегічного менеджменту є використання управління на основі аналітики даних, прогнозової аналітики, цифрового моніторингу показників діяльності підприємства та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Такі інструменти дозволяють керівництву не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати потенційні ризики, аналізувати зміни ринкових тенденцій та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, у практиці сучасного менеджменту дедалі більшого поширення набувають інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень, які поєднують аналітику даних, цифрове прогнозування та технології штучного інтелекту для оцінювання можливих наслідків стратегічних рішень [2].

Водночас сучасний стратегічний менеджмент потребує не лише впровадження цифрових технологій, а й трансформації самих управлінських процесів. Сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що ефективність використання AI-інструментів значною мірою залежить від здатності керівництва інтегрувати цифрову аналітику у процес прийняття управлінських рішень та поєднувати її з професійним досвідом і стратегічним мисленням [3]. Надмірна залежність від автоматизованих рекомендацій без критичного аналізу може негативно впливати на якість стратегічних рішень, тому в сучасних умовах особливого значення набувають аналітичні компетентності керівників, здатність працювати з невизначеністю та швидко адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища.

У сучасному стратегічному менеджменті управлінське рішення дедалі частіше формується як результат поєднання професійної управлінської експертизи, прогнозової аналітики та сучасних цифрових технологій підтримки управління. Саме тому конкурентоспроможність підприємства сьогодні значною мірою залежить не лише від наявності технологічних ресурсів, а й від здатності керівництва своєчасно інтегрувати сучасні інструменти аналізу та прогнозування у процес стратегічного планування.

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного менеджменту підприємства орієнтовані на забезпечення гнучкості системи управління, підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та покращення якості управлінських рішень. Використання прогнозової аналітики, цифрових систем підтримки управління та технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та забезпечує більш стійкий розвиток підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Список використаної літератури:

1. The State of Organizations 2026. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations/2026/the-state-of-organizations-2026.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Top Decision Intelligence Platforms of 2026, According to Gartner. Fintech News Switzerland. 2026. URL: <https://fintechnews.ch/ai/fintech/top-decision-intelligence-platforms-of-2026-according-to-gartner/82427/> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Rivero O. Strategic Decision-Making in the Age of AI: A Conceptual Framework for Managers. *European Journal of Studies in Management and Business*. 2025. Vol. 35. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.32038/mbrq.2025.35.01>. URL: <https://api.eurokd.com/Uploads/Article/1749/mbrq.2025.35.01.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

Хомченко О. А.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Трохимець О. І.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ: ВИБІР НАПРЯМІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Стратегічне управління соціально-економічним розвитком регіону в Україні сьогодні перебуває у точці структурного розриву між задумом і реальністю. З одного боку, держава має розгалужену систему стратегічних документів, таких як Державну стратегію регіонального розвитку та регіональні стратегії і плани відновлення. З іншого, практика управління свідчить про системну неузгодженість між рівнями влади, дефіцит інституційної спроможності та слабкий зв'язок між стратегічним плануванням і реальним розподілом ресурсів.

Чинна нормативна база показує, що проблема полягає не у відсутності стратегій, а у браку механізмів їхньої реалізації. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки пройшла через два ключові етапи суттєвої актуалізації у 2024 та 2025 роках, що дозволило вбудувати в документ логіку відновлення та особливі пріоритети розвитку деокупованих територій [2]. Хоча така гнучкість є необхідною умовою стратегічного управління в умовах невизначеності, вона водночас ускладнює довгострокове планування на місцевому рівні: громади та

регіони змушені постійно переорієнтовувати власні пріоритети відповідно до оновлених центральних орієнтирів.

Розв'язання цього протиріччя потребує переходу від формального стратегічного планування до інтегрованих моделей управління, що забезпечують змістовну взаємодію між рівнями влади. Інтегрований підхід у публічному управлінні означає не лише узгодження документів, а й спільне визначення цілей, розмежування відповідальності за їх досягнення та координацію фінансових ресурсів між державним, регіональним і місцевим рівнями. Саме відсутність такої координації є однією з головних причин, чому значна частина регіональних стратегій залишається нереалізованою. Сучасна парадигма відновлення вимагає використання цифрових інструментів, таких як геоінформаційні системи (ГІС) регіонального розвитку, які дозволяють візуалізувати соціально-економічні показники та безпековий статус територій у режимі реального часу [1, с. 82-83]. Перехід до інтегрованих стратегій вимагає насамперед не нових документів, а нових управлінських практик як спільний моніторинг, цифрове відстеження виконання та прозорість у розподілі відповідальності.

Вибір стратегічних напрямів розвитку регіону не може бути однаковим для всіх територій, регіони України суттєво різняться за економічним профілем, демографічною ситуацією, безпековим статусом і рівнем руйнувань, тому уніфіковані шляхи зростання приречені на неефективність. Доцільнішою є логіка, що спирається на функціональну типологію територій: промислові регіони потребують стратегій диверсифікації та технологічної модернізації, аграрні – розбудови переробних потужностей і логістичної інфраструктури, прикордонні та деокуповані – насамперед демінування, реінтеграції та відновлення базових послуг. Саме така диференціація закладена у принципах Державної стратегії регіонального розвитку, однак на практиці зберігається тенденція до вирівнювального підходу, який розподіляє ресурси рівномірно, а не відповідно до реального потенціалу та потреб конкретних територій. Подальше ігнорування потреби у подоланні соціально-економічної нерівності регіонів перетворює цю проблему з суто економічної на фактор прямого ризику для національної безпеки та стає суттєвим бар'єром на шляху до результативної європейської інтеграції [4, с. 61].

Урядовий прогноз на 2025-2027 роки щодо перспектив економічного зростання є оптимістичним: передбачається поступове відновлення, яке супроводжується структурною трансформацією економіки у напрямі зближення з європейськими стандартами [3]. Однак сама по собі орієнтація на євроінтеграцію не є стратегією зростання – вона визначає вектор, але не механізм. Ключовим питанням залишається яка частина потенційного зростання буде перетворена на реальний добробут конкретних регіонів, а не сконцентрується у великих містах. Досвід повоєнного відновлення інших країн свідчить, що без цілеспрямованої регіональної політики відновлення посилює, а не зменшує просторові диспропорції. Це означає, що стратегічне управління розвитком регіонів є не допоміжним, а центральним елементом загальнонаціональної стратегії зростання.

Таким чином, ефективне стратегічне управління соціально-економічним розвитком регіону передбачає три взаємопов'язані умови. По-перше, перехід від декларативного до операційного стратегічного планування з чіткими індикаторами, реальними ресурсами та відповідальними за виконання. По-друге, диференціацію напрямів розвитку відповідно до потенціалу кожного регіону замість уніфікованих підходів. По-третє, вибудовування справжньої вертикальної та горизонтальної координації між рівнями влади, секторами економіки та зовнішніми партнерами як умови не лише ефективного відновлення, а й сталого довгострокового зростання. Без системної роботи в цих трьох напрямках стратегічне управління залишатиметься формальністю, а перспективи регіонального розвитку декларацією без механізму реалізації.

Список використаної літератури:

1. Мануйлов Ю. Інтегровані стратегії публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 14. С. 75-85. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-75-85>.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.
3. Про схвалення основних прогностичних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 28.06.2024 № 780. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2024-п#Text>.
4. Скребкова К. Управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-61>.

Чернишенко А. Г.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу**

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах підприємство не може формувати власну економічну поведінку ізольовано від макроекономічного середовища. Динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, валютний курс, інвестиційна активність, стан ринку праці, зовнішньоторговельний баланс і доступність фінансових ресурсів безпосередньо впливають на характер управлінських рішень, горизонти планування та рівень готовності підприємств до розвитку. Якщо у відносно стабільній економіці стратегування переважно пов'язується з вибором напрямів

зростання, то в нестабільному середовищі воно набуває іншого змісту: підприємство змушене не лише визначати цілі, а й постійно перевіряти їхню реалістичність під впливом зовнішніх шоків.

Макроекономічні детермінанти в цьому контексті виступають не просто зовнішніми умовами господарювання, а активними чинниками трансформації економічної поведінки підприємств. Вони задають межі можливого, впливають на доступ до ресурсів, змінюють структуру витрат, коригують інвестиційні наміри та визначають рівень ризику. Зростання інфляції змушує підприємства частіше переглядати ціни, скорочувати фінансові горизонти й обережніше укладати довгострокові контракти. Девальвація національної валюти посилює вартість імпортованих складових, змінює валютну структуру зобов'язань і стимулює пошук локальних альтернатив постачання. Скорочення інвестицій в основний капітал обмежує модернізацію, а погіршення ситуації на ринку праці знижує кадрову стійкість і послаблює здатність підприємства до організаційного оновлення.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що нестабільність середовища суттєво ускладнює стратегічний процес. Зокрема, А. Чернишенко зазначає, що «нестабільність середовища ускладнює прогнозування та впровадження довгострокових стратегій розвитку, вимагаючи швидкої реакції на зміни» [6]. На нашу думку, це положення є важливим для розуміння природи стратегування економічної поведінки підприємств, оскільки в умовах макроекономічної турбулентності стратегія не може залишатися статичною конструкцією. Вона повинна набувати адаптивного характеру, тобто передбачати можливість перегляду цілей, перерозподілу ресурсів, зміни пріоритетів і переходу від одного сценарію дій до іншого залежно від стану середовища.

Особливого значення для підприємств набуває динаміка ВВП, оскільки вона відображає загальний стан економічної активності та сигналізує про потенціал попиту, інвестицій і виробничого відновлення. У періоди зростання ВВП підприємства отримують більше підстав для розширення діяльності, оновлення виробництва, активізації інноваційних проєктів та формування довгострокових планів. Натомість різке падіння ВВП, як це спостерігалось в Україні у 2022 році, переводить більшість підприємств у режим економії, збереження ліквідності, перегляду контрактів і мінімізації ризикових операцій. Саме тому ВВП у системі стратегування економічної поведінки підприємств виконує роль макроекономічного індикатора допустимого рівня розвитку.

Інфляційна динаміка впливає на підприємства не менш суттєво. Вона змінює вартість ресурсів, впливає на собівартість продукції, знижує купівельну спроможність споживачів і ускладнює прогнозування грошових потоків. Для підприємств це означає необхідність постійного коригування бюджетів, використання коротших фінансових горизонтів, застосування індексації в договорах і підвищення уваги до оборотного капіталу. В умовах високої інфляції економічна поведінка підприємства стає більш обережною: управлінські рішення

дедалі частіше спрямовуються не на розширення, а на збереження фінансової рівноваги. Валютний курс є ще однією критичною макроекономічною детермінантою. Для імпортозалежних підприємств девальвація означає зростання витрат на сировину, комплектуючі, обладнання та логістику. Для експортерів вона може створювати певні цінові переваги, однак лише за умови збереження виробничої бази, доступу до зовнішніх ринків і стабільної логістики. В умовах війни валютна нестабільність набуває подвійного характеру: вона одночасно може підтримувати окремі експортні позиції та руйнувати фінансову передбачуваність підприємств. Тому стратегування економічної поведінки вимагає врахування валютного ризику як постійного елемента планування.

Інвестиційна активність підприємств також безпосередньо залежить від макроекономічної ситуації. У нестабільному середовищі підприємства схильні відкладати капіталомісткі проекти, скорочувати програми модернізації, концентруватися на короткострокових вкладеннях і надавати перевагу інвестиціям із швидким ефектом. Проте така поведінка має суперечливі наслідки. З одного боку, вона дозволяє зберегти ресурси в умовах невизначеності. З іншого боку, тривале згортання інвестицій послаблює технологічну базу, знижує продуктивність і обмежує майбутню конкурентоспроможність. Отже, стратегування має бути спрямоване не лише на обмеження ризиків, а й на збереження мінімально необхідного інвестиційного ядра розвитку.

Суттєву роль відіграє і стан ринку праці. Безробіття, міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження мотивації працівників і втрата професійних компетентностей змінюють внутрішню спроможність підприємства до розвитку. У сучасних умовах кадровий чинник перетворюється на одну з ключових умов адаптивності, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних змін, цифровізацію процесів, підтримання якості управління та організаційну стійкість. Тому макроекономічний аналіз для підприємства має включати не лише фінансові й ринкові показники, а й оцінювання людського капіталу як стратегічного ресурсу.

Важливо підкреслити, що макроекономічні детермінанти діють не окремо, а у взаємозв'язку. Інфляція впливає на вартість фінансування, валютний курс на собівартість і зовнішньоторговельні операції, інвестиційна активність на модернізаційний потенціал, а ринок праці на здатність підприємства реалізовувати управлінські рішення. У результаті стратегування економічної поведінки підприємств повинно мати не лінійний, а сценарний характер. Підприємство має не лише обирати один бажаний напрям розвитку, а формувати декілька варіантів дій: стабілізаційний, адаптаційний, інвестиційно-обережний або проактивний залежно від макроекономічної ситуації.

У цьому контексті слушною є позиція С. Пілецької, І. Ключ і Н. Білоус, які зазначають, що «процес формування стратегії розвитку підприємств є сукупність логічно взаємозалежних дій, направлених на формування певних моделей діяльності» [4]. На нашу думку, це твердження безпосередньо корелює з

проблематикою стратегування економічної поведінки, оскільки підприємство в умовах нестабільного середовища не просто реагує на окремі макроекономічні показники, а вибудовує певну модель дій. Така модель повинна поєднувати аналіз середовища, оцінювання ризиків, вибір стратегічних пріоритетів, мобілізацію ресурсів і готовність до коригування поведінки в разі зміни зовнішніх умов.

Макроекономічні детермінанти є важливою основою стратегування економічної поведінки підприємств в умовах нестабільного середовища. Вони визначають межі стратегічного вибору, впливають на структуру управлінських рішень і задають логіку адаптації підприємств до зовнішніх викликів. В умовах України особливого значення набуває здатність підприємств одночасно враховувати динаміку ВВП, інфляції, валютного курсу, інвестицій, зайнятості та зовнішньоторговельного балансу. Саме комплексне бачення цих показників дає змогу формувати не фрагментарну реакцію на кризу, а цілісну економічну поведінку, спрямовану на збереження стійкості, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення передумов майбутнього розвитку.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С. О., Патлай А.І. Теоретичні підходи до визначення сутності та особливостей формування масштабу підприємства. *Економічний вісник*. 2023. №3 (83). С. 178–186. URL : <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.178>
2. Ареф'єва О.В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24) [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)
3. Лепейко Т. І., Гупало В. В. Адаптація економічної поведінки підприємства до умов сталого розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-18>
4. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
5. Хаустова В. Є., Дороніна М. С. Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 198–204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>
6. Чернишенко А. Г. Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1(85). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.154>.
7. Arefieva O., Arefiev S. Impact of the change of generations of personnel on an organizational culture of a company. *Економіка та суспільство*. Випуск 52. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>
8. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. *Journal of the University of Zulia*, 13(38), 734–746. <https://doi.org/10.46925/rdluz.38.40>

Шепеленко С. М.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Дегтярьова Я. А.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що зумовлена економічними кризами, глобальною конкуренцією, швидкими технологічними змінами та воєнними викликами.

За таких умов особливого значення набуває цифрова трансформація бізнес-процесів, яка забезпечує оперативність управління, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підтримувати безперервність діяльності, зміцнювати конкурентні позиції та підвищувати рівень стійкості в довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація являє собою процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління та створення нових можливостей для розвитку. Вона охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних і цифрових платформ.

Цифрова трансформація сприяє підвищенню гнучкості підприємства, швидкості прийняття управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливою передумовою забезпечення його стійкості [2-3].

Цифрова трансформація забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом автоматизації рутинних операцій, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення якості управлінських рішень.

Використання цифрових технологій дозволяє оперативно обробляти великі обсяги інформації, контролювати виконання завдань у режимі реального часу та оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

У результаті зростає продуктивність праці, покращується якість обслуговування клієнтів і зміцнюються конкурентні позиції підприємства на ринку.

Цифрова трансформація створює для підприємств значні переваги, серед яких підвищення ефективності діяльності, скорочення операційних витрат,

зростання продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності.

Водночас процес цифровізації супроводжується певними ризиками, зокрема загрозами кібербезпеці, необхідністю значних фінансових інвестицій, нестачею кваліфікованих кадрів та можливим опором персоналу до змін. Тому успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу до управління технологічними, організаційними та кадровими аспектами розвитку підприємства [1].

Подальший розвиток цифрової трансформації підприємств в Україні пов'язаний із поширенням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією управлінських процесів та активним впровадженням цифрових платформ. Важливими чинниками цього процесу є державна підтримка цифровізації, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу.

У перспективі цифрова трансформація сприятиме зміцненню стійкості підприємств, підвищенню їх інноваційного потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Отже, цифрова трансформація бізнес-процесів є важливим чинником забезпечення стійкості підприємств в умовах сучасних економічних та технологічних викликів та виступає не лише засобом технологічного оновлення, а й стратегічною передумовою довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств.

Список використаної літератури:

1. Банєв Є. Ф., Янчак Ю. О., Ус В. Д. Оцінювання впливу цифровізації на економічну конвергенцію в умовах сталого розвитку: методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 99–105. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-99-105>
2. Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 387-394. <https://doi.org/10.33296/есоіра2023>
3. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

Штеймільлер І. О.
*кандидат педагогічних наук, доцент,
начальник Управління міжнародних відносин
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Дуднєва Ю.Е.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Нестеренко Р. О.
*заступник начальника Управління міжнародних відносин
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває формування середовища довіри між бізнесом, державою, міжнародними партнерами та суспільством. Одним із ключових інструментів забезпечення такої довіри виступає комплаєнс-менеджмент. У сучасних умовах комплаєнс трансформується у стратегічну управлінську концепцію, що поєднує правові, етичні, соціальні та організаційні аспекти діяльності компаній. Комплаєнс-система вже не обмежується функціями запобігання порушенням, а стає основою формування корпоративної культури, управління ризиками, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Для українських підприємств впровадження ефективних комплаєнс-практик набуває особливої актуальності у контексті інтеграції до європейського економічного простору. Відповідність принципам прозорості, доброчесності, захисту персональних даних, антикорупційної діяльності та відповідального управління поступово стає не лише нормативною вимогою, але й необхідною умовою міжнародного партнерства, залучення інвестицій та виходу на глобальні ринки. Водночас одним із бар'єрів розвитку комплаєнс-культури в Україні залишається дефіцит фахівців, які володіють комплексним баченням сучасних підходів до управління відповідністю. Сформувався певний розрив між новими потребами бізнес-середовища та традиційною структурою освітніх програм, які часто не повною мірою враховують необхідність розвитку компетентностей у сфері управління комплаєнс-ризиками, етичного прийняття рішень, корпоративної відповідальності та регуляторної взаємодії. У цьому контексті особлива роль належить закладам вищої освіти, які мають виступати не лише джерелом професійних знань, а й драйверами інституційних змін.

Важливим кроком у напрямі розвитку комплаєнс-освіти в Україні стала реалізація міжнародного проєкту Erasmus+ EUComplianceM4UA «Впровадження європейського підходу комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України». Концепція проєкту передбачає адаптацію провідного досвіду європейських університетів до потреб української системи освіти та бізнес-середовища. Особливістю такого підходу є не механічне перенесення європейських моделей, а їх трансформація з урахуванням національного економічного, правового та соціального контексту.

Основою реалізації проєкту є співпраця українських закладів вищої освіти з європейськими партнерами з Німеччини, Португалії, Чехії та Польщі. Такий формат міжнародного партнерства забезпечує трансфер знань, обмін досвідом та формування єдиного бачення щодо змісту компетентностей сучасного фахівця у сфері комплаєнс-менеджменту. Одним із ключових напрямів проєкту стало підвищення професійної спроможності викладачів українських університетів у сфері викладання та дослідження комплаєнсу. Практичним результатом реалізації проєкту стала розробка освітніх продуктів нового покоління, спрямованих на різні цільові аудиторії. Зокрема, створено мікрокваліфікаційну програму «Комплаєнс-менеджмент», орієнтовану на менеджерів, підприємців та представників бізнесу. Такий формат відповідає сучасним тенденціям розвитку безперервної освіти, оскільки дозволяє швидко оновлювати професійні компетентності відповідно до змін регуляторного середовища.

Окремим напрямом стало впровадження навчальних дисциплін з комплаєнс-менеджменту для здобувачів вищої освіти. Це дозволяє інтегрувати європейські підходи до підготовки майбутніх управлінців, які будуть здатні працювати в умовах високої регуляторної складності, глобальної конкуренції та зростаючих вимог до відповідального бізнесу.

Важливою складовою проєкту є цифрова трансформація освітнього процесу. Використання інтерактивних навчальних матеріалів, цифрових платформ, кейсових методів та елементів гейміфікації сприяє переходу від пасивного засвоєння інформації до формування практичних навичок аналізу ситуацій та прийняття управлінських рішень. Зокрема, розроблення інтерактивного підручника з комплаєнс-менеджменту створює можливості для більш гнучкої та персоналізованої моделі навчання.

Впровадження європейських підходів до комплаєнс-менеджменту через систему освіти має мультиплікативний ефект. Для бізнесу це створює передумови для появи фахівців, здатних будувати ефективні системи управління відповідністю та ризиками. Для університетів забезпечує модернізацію освітніх програм і посилення міжнародної інтеграції. Для суспільства в цілому впровадження європейських підходів сприяє поширенню культури відповідальності, прозорості та доброчесності.

(Цю роботу виконано в рамках Проєкту Erasmus+ «Впровадження європейського підходу комплаєнс-менеджменту у вищій освіті України» № 101179706 EUComplianceM4UA).

Юхман Я. В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Олійник С. Г.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ: КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Інноваційне оновлення бізнесу є складним управлінським процесом, що охоплює зміну продуктів, технологій, бізнес-процесів, організаційних структур, цифрових інструментів і моделей створення цінності. У сучасних умовах воно відбувається під впливом економічної невизначеності, воєнних загроз, дефіциту ресурсів, нестабільного попиту та швидкої цифровізації, формуючи специфічне поле ризиків, що потребує системної ідентифікації, оцінювання та управлінського супроводу.

Згідно з [1], інновація є новим або істотно поліпшеним продуктом чи процесом, що відрізняється від попередніх рішень підприємства та впроваджується у використання або виводиться на ринок. Це дає підстави розглядати інноваційне оновлення як сукупність технологічних, фінансових, організаційних і комерційних дій, а його ризики — як невизначеності, що виникають на етапах від формування ідеї до масштабування рішення в межах бізнес-моделі. У науковій літературі ризики інноваційної діяльності часто пов'язують із невизначеністю результату, тривалістю інноваційного циклу, складністю комерціалізації нових рішень і залежністю від зовнішнього середовища. Дж. Тідд і Дж. Бессант підкреслюють, що управління інноваціями передбачає інтеграцію технологічних, ринкових та організаційних змін, а отже потребує узгодження різних типів знань, ресурсів і управлінських рішень [2]. Це дає підстави розглядати ризики інноваційного оновлення бізнесу як багатовимірну сукупність загроз, пов'язаних із імовірністю недосягнення очікуваних технічних, економічних, ринкових, організаційних і соціальних результатів.

Одним із базових видів є технологічний ризик. Він виникає через імовірність технічної неспроможності нового рішення, недостатню зрілість технології, помилки під час її інтеграції у виробничі або управлінські процеси, несумісність із наявною інфраструктурою підприємства. У цифровізованому бізнесі цей ризик посилюється через залежність від програмного забезпечення, даних, кібербезпеки, хмарних сервісів і зовнішніх технологічних платформ.

Практично це означає, що навіть економічно обґрунтована інновація може не створити очікуваного ефекту через технічні збої, низьку якість даних або слабку готовність персоналу до використання нової технології. Важливе місце посідає фінансово-інвестиційний ризик, пов'язаний із невідповідністю фактичних витрат очікуваному бюджету, нестачею інвестиційних ресурсів, подорожчанням капіталу, тривалим періодом окупності та невизначеністю майбутніх грошових потоків. Інноваційні проекти часто потребують значних початкових витрат, а їхній економічний результат формується із часовим лагом. Для підприємств, що працюють в умовах воєнної економіки та обмеженого доступу до фінансування, цей ризик набуває особливої актуальності. Він вимагає не лише фінансового планування, а й сценарного оцінювання ефективності проекту, визначення критичних точок беззбитковості та резервів інвестиційної стійкості. Ринковий ризик інноваційного оновлення пов'язаний із невизначеністю реакції споживачів, конкурентів, партнерів і постачальників на новий продукт, послугу або бізнес-процес. Е. Роджерс у теорії дифузії інновацій наголошував, що поширення нових ідей та рішень залежить від комунікаційних каналів, часу, соціальної системи та характеристик самої інновації [3]. Для бізнесу це означає потребу враховувати швидкість прийняття новацій ринком, рівень довіри споживачів, бар'єри переходу на новий продукт і здатність підприємства пояснити цінність запропонованого рішення. Ринковий ризик особливо помітний у випадках, коли технологічно сильне рішення не знаходить достатнього попиту через високу ціну, складність використання або слабку комунікаційну підтримку. Організаційний ризик виникає внаслідок недостатньої готовності внутрішньої структури підприємства до змін. Його джерелами є опір персоналу, дефіцит компетентностей, слабка міжфункціональна взаємодія, нечіткий розподіл відповідальності, надмірна централізація управління та відсутність культури експериментування. ISO 56002:2019 розглядає систему управління інноваціями як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування, впровадження, підтримку та постійне вдосконалення інноваційної діяльності організації [4]. У цій площині організаційний ризик можна трактувати як ризик невідповідності управлінської системи підприємства складності інноваційних змін. Окремого значення набуває кадровий ризик. Він пов'язаний із нестачею працівників, здатних працювати з новими технологіями, даними, цифровими платформами, інноваційними продуктами й нестандартними бізнес-процесами. Для українських підприємств цей ризик посилюється через міграцію фахівців, мобілізаційні чинники, емоційне вигорання персоналу, розриви в системі професійного навчання та конкуренцію за кваліфіковані кадри. Кадровий ризик безпосередньо впливає на швидкість інноваційного оновлення, якість реалізації проекту й здатність підприємства закріпити нові знання всередині організації. Регуляторно-правовий ризик формується через зміни законодавства, вимог до безпеки, захисту персональних даних, оподаткування, сертифікації продукції, екологічних

стандартів і правил роботи на міжнародних ринках. Для інноваційного бізнесу цей ризик має особливу природу, оскільки нові продукти або технології часто випереджають наявні регуляторні процедури. У таких випадках підприємство змушене діяти в умовах неповної нормативної визначеності, що підвищує значення комплаєнс-аналізу, юридичного супроводу інноваційних проєктів та оцінювання репутаційних наслідків. Суттєвим є також операційний ризик, який проявляється у порушенні безперервності бізнес-процесів під час впровадження інновацій. Оновлення технологій, автоматизація, зміна програмного забезпечення, перебудова логістики або впровадження нових стандартів обслуговування можуть тимчасово знижувати продуктивність, створювати помилки в процесах і впливати на якість взаємодії з клієнтами. Такий ризик потребує поетапного впровадження інновацій, тестування, резервних процедур, внутрішньої комунікації та постійного моніторингу ключових показників ефективності.

Узагальнення зазначених підходів дає змогу запропонувати таку класифікацію ризиків інноваційного оновлення бізнесу: технологічні, фінансово-інвестиційні, ринкові, організаційні, кадрові, регуляторно-правові, операційні, інформаційно-цифрові та репутаційні ризики. Така класифікація має прикладне значення, оскільки дозволяє розглядати інноваційне оновлення як керований процес, у якому кожен тип ризику має власні джерела виникнення, індикатори прояву, можливі наслідки та інструменти мінімізації.

Ризики інноваційного оновлення бізнесу доцільно трактувати як системну сукупність невизначеностей, що супроводжують зміну технологій, продуктів, процесів, компетентностей і бізнес-моделей підприємства. Їхня ідентифікація є необхідною передумовою раціонального управління інноваційними проєктами, оскільки дає змогу поєднати стратегічні цілі розвитку із фінансовими можливостями, кадровим потенціалом, ринковою динамікою та інституційними обмеженнями. Для українських бізнес-структур у сучасних умовах така робота має особливе значення, адже інноваційне оновлення стає не лише інструментом конкурентного зростання, а й механізмом збереження стійкості, адаптивності та здатності до повоєнного відновлення.

Список використаної літератури:

1. OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. Tidd, J., & Bessant, J. (2021). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.). Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-ca/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+7th+Edition-p-9781119713302>
3. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Diffusion-of-Innovations-5th-Edition/Everett-M-Rogers/9780743258234>
4. International Organization for Standardization. (2019). ISO 56002:2019 Innovation management — Innovation management system — Guidance. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>

Яневич Н. Я.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Щербаков М. В.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ

Соціальне інвестування в Україні набуває особливого значення як механізм поєднання економічного вкладення ресурсів із досягненням вимірюваного суспільного ефекту. Його зміст охоплює фінансування проєктів, програм і бізнес-моделей, спрямованих на підтримку вразливих груп населення, розвиток громад, відновлення людського капіталу, створення робочих місць, посилення інклюзії та підвищення стійкості територій. У міжнародній практиці така логіка пов'язується з impact investing, blended finance, соціальним підприємництвом, ESG-орієнтованими інвестиціями та інвестиціями у сталий розвиток. В українських умовах, з огляду на наслідки повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, внутрішнє переміщення населення та зростання потреб ветеранів, осіб з інвалідністю, дітей, літніх людей і територіальних громад, соціальне інвестування доцільно розглядати як інструмент соціально-економічного відновлення, збереження людського потенціалу та формування нової моделі взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

У науковому дискурсі соціальне інвестування доцільно розглядати як цілеспрямоване вкладення фінансових, організаційних, інтелектуальних та інституційних ресурсів у проєкти, що поєднують економічну результативність із вимірюваним соціальним ефектом. Його відмінність від традиційної благодійності полягає в орієнтації на довгостроковий вплив, фінансову сталість, оцінювання результатів і можливість масштабування. У такій логіці соціальна цінність виступає самостійним критерієм ефективності інвестиційного процесу.

Кризово-відновлювальна спрямованість соціального інвестування в Україні визначається наслідками повномасштабної війни, руйнуванням інфраструктури, масштабним внутрішнім переміщенням населення, потребами реінтеграції ветеранів, психологічної реабілітації, відновлення соціальної інфраструктури, енергетичної стійкості громад і підприємницької активності. Порівняно з усталеними моделями соціального інвестування у країнах зі стабільним інституційним середовищем українська модель формується переважно як

інструмент соціально-економічного відновлення та підтримки людського потенціалу.

Розвиток соціального інвестування в Україні значною мірою залежить від міжнародних фінансових організацій і донорських програм, які забезпечують фінансову, гарантійну, консультаційну та інституційну підтримку соціально орієнтованих проєктів. У матеріалах UNDP щодо інноваційного інвестування для відновлення України наголошено на доцільності використання impact investments, blended finance, поєднання державного, донорського й приватного капіталу, а також механізмів страхування воєнних і політичних ризиків [1]. Це засвідчує поступовий перехід від переважно грантової підтримки до складніших фінансових моделей залучення приватного капіталу в соціально значущі проєкти.

Недостатня розвиненість інфраструктури соціального інвестування в Україні проявляється у відсутності сталої мережі impact-фондів, соціальних інвестиційних платформ, соціальних облігацій і стандартизованих методик вимірювання соціального ефекту. На практиці більшість ініціатив реалізується через гранти міжнародних донорів, краудфандинг, корпоративні програми підтримки ветеранів, ВПО чи громад, а також локальні проєкти соціального підприємництва. Такий формат забезпечує швидку реакцію на гострі потреби, проте обмежує масштабування, довгострокову фінансову стійкість і порівнюваність результатів. Українське громадянське суспільство та соціальне підприємництво сформували значний практичний досвід мобілізації ресурсів, адресної підтримки вразливих груп і реалізації проєктів у громадах. Дослідження The Possible підкреслює потенціал України для розвитку impact есопому у Східній Європі [2]. Для соціального інвестування це створює базу проєктів, локальної довіри та партнерств, однак потребує посилення управлінських компетентностей, фінансового планування, прозорості й оцінювання впливу.

Соціальне інвестування в Україні пов'язане з повоєнною відбудовою та європейською інтеграцією. Ukraine Plan 2024–2027 визначає сталий та інклюзивний розвиток, соціально-економічне відновлення й інституційне зміцнення як ключові орієнтири реформ [3]. У цьому вимірі соціальні інвестиції доцільно спрямовувати на створення робочих місць, підтримку ветеранів і ВПО, розвиток локального бізнесу, відновлення освітньої та медичної інфраструктури, розширення доступних послуг і посилення соціальної згуртованості громад.

Окремого значення набуває проблема вимірювання соціального ефекту. Соціальний результат часто має відкладений, багаторівневий і непрямий характер, що ускладнює його оцінювання порівняно з фінансовою дохідністю. Наприклад, інвестиції у професійну перепідготовку ветеранів можуть впливати не тільки на їхню зайнятість, а й на добробут сімей, рівень соціальної інтеграції, психологічну стійкість, податкові надходження та розвиток місцевого бізнесу. Відсутність єдиних методик оцінювання соціального ефекту ускладнює порівняння проєктів, залучення інвесторів і прийняття рішень щодо масштабування успішних практик.

Соціальне інвестування в Україні супроводжується високими ризиками, зумовленими воєнною невизначеністю, нестабільністю місцевих бюджетів, обмеженою платоспроможністю цільових груп, кадровим дефіцитом та інституційною фрагментацією. За таких умов важливими стають гарантійні механізми, прозорі правила участі та моделі blended finance, що поєднують донорські ресурси, державну підтримку й приватний капітал у соціально значущих проєктах. Обмежена фінансова спроможність соціальних підприємств і громадських організацій стримує перехід від грантової до інвестиційної моделі. Попри наявність суспільної місії, локальної довіри та практичного досвіду, такі суб'єкти часто мають слабку бізнес-модель, нестачу управлінських компетентностей, обмежені навички фінансового планування й труднощі з підготовкою інвестиційних пропозицій.

Інституційна координація також залишається ключовою умовою розвитку соціального інвестування. Через перетин економічної, соціальної, регіональної, ветеранської, освітньої та інвестиційної політики виникають ризики дублювання програм, розпорошення ресурсів і слабого моніторингу. Тому необхідним є формування узгодженої екосистеми соціального інвестування з чіткими ролями держави, бізнесу, міжнародних партнерів, громадянського суспільства та місцевого самоврядування.

Соціальне інвестування в Україні має виразну національну специфіку, зумовлену воєнними викликами, потребами відновлення, активністю громадянського суспільства, міжнародною підтримкою та поступовим формуванням інституційної бази. Його доцільно розглядати як механізм поєднання економічних ресурсів із розв'язанням соціальних проблем, розвитком людського капіталу, підтримкою громад та інклюзивним відновленням. Подальші дослідження варто спрямувати на уточнення понятійного апарату, систематизацію інструментів соціального інвестування, оцінювання джерел його фінансування, розроблення методик вимірювання соціального ефекту, аналіз моделей blended finance та емпіричне вивчення українських практик соціального підприємництва й impact investing.

Список використаної літератури:

1. United Nations Development Programme. (2023). Innovative investments for the economic recovery of Ukraine. URL: <https://lnk.ua/tJEMJIQEX>
2. The Possible. (2025). Impact entrepreneurship and investment for Ukraine's recovery. URL: <https://lnk.ua/s72AjbMhO>
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Ukraine Plan 2024–2027. URL: <https://lnk.ua/oKn6AfQSB>
4. Gernego, I. (2024). Sources of social investments financing in Ukraine and Poland. Finance of Ukraine, 2024(2), 103–119. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/65>
5. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). The EBRD is interested in the private sector becoming the basis of Ukraine's recovery — Yuliia Svyrydenko. URL: <https://lnk.ua/oW6he7vYt>

СЕКЦІЯ 2 СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ареф'єва О. В.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансових технологій та бізнесу

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Регіональна конкурентоспроможність у сучасних умовах уже не може пояснюватися лише наявністю природних ресурсів, вигідного географічного положення або концентрацією виробничих підприємств. Такі чинники зберігають значення, однак самі по собі вони не гарантують регіону довгострокових переваг. У сучасній економіці дедалі більшого значення набуває здатність території створювати, поширювати й комерціалізувати знання, формувати середовище для інноваційної взаємодії, залучати інвестиції, підтримувати підприємницьку активність і забезпечувати кооперацію між бізнесом, наукою, освітою та владою. Саме в цьому контексті інноваційні кластери виступають не просто формою територіального об'єднання підприємств, а дієвим організаційно-економічним механізмом формування регіональних конкурентних переваг.

Інноваційний кластер можна розглядати як простір цілеспрямованої взаємодії суб'єктів, які мають різні ресурси, але об'єднані спільною логікою розвитку. До такого простору входять підприємства, науково-дослідні установи, заклади освіти, органи місцевої влади, інфраструктурні організації, фінансові інституції, стартапи та інші учасники інноваційного процесу. Їхня взаємодія створює не лише виробничий або технологічний ефект, а й ширший регіональний результат: підвищується інвестиційна привабливість території, зростає рівень зайнятості, активізується трансфер технологій, формуються нові компетентності та посилюється здатність регіону конкурувати в національному й міжнародному економічному просторі.

У науковій літературі підкреслюється безпосередній зв'язок між інноваційними кластерами та конкурентоспроможністю території. Зокрема, П. Юр'єва зазначає, що «продуктом та основною метою існування ТІК є вихід підприємств регіону в глобальне конкурентне середовище та на світові ринки» [7]. На нашу думку, це положення дає змогу розглядати інноваційний кластер не як локальну форму співпраці окремих підприємств, а як інструмент включення регіону в ширші економічні зв'язки. Кластерна взаємодія створює умови, за яких підприємства отримують не тільки доступ до спільних ресурсів, а й можливість

формувати колективну ринкову присутність, підвищувати якість продукції, активніше використовувати інновації та зміцнювати позиції регіону в міжрегіональній і міжнародній конкуренції.

Особливість інноваційних кластерів полягає в тому, що вони формують конкурентні переваги не через ізольовану перевагу одного підприємства, а через ефект взаємного посилення учасників. Підприємство, яке працює в межах кластера, отримує доступ до знань, технологій, партнерських мереж, спеціалізованого персоналу, освітніх програм, наукових розробок та інфраструктури, які часто були б недоступними або надто дорогими для нього окремо. Водночас регіон отримує можливість концентрувати ресурси в тих напрямках, де він має реальний потенціал зростання. Тому кластерна модель дозволяє не розпорошувати зусилля, а формувати спеціалізовані осередки розвитку, здатні забезпечувати довготривалий економічний ефект.

Важливо, що інноваційні кластери сприяють не лише економічному зростанню, а й структурній модернізації регіону. Вони стимулюють появу нових видів діяльності, оновлення традиційних галузей, розвиток цифрових рішень, підвищення технологічного рівня підприємств і розширення можливостей для малого та середнього бізнесу. У цьому сенсі кластер є не стільки організаційною формою, скільки середовищем прискорення змін. Через нього регіон може переходити від сировинної або низькотехнологічної моделі розвитку до більш інноваційної, знаннєвої та конкурентоспроможної економічної структури.

Суттєвим чинником ефективності інноваційного кластера є якість взаємодії між його учасниками. Якщо співпраця має формальний характер, кластер не створює очікуваного ефекту. Його результативність залежить від довіри, обміну інформацією, спільних проєктів, наявності підприємств-лідерів, підтримки з боку регіональної влади, доступу до фінансування та готовності учасників до довгострокової кооперації. Саме тому формування кластера не можна звести лише до реєстрації об'єднання або проголошення кластерної ініціативи. Реальний кластер виникає тоді, коли між учасниками формується постійна економічна, технологічна й інституційна взаємодія.

У цьому контексті важливою є позиція І. Бабух і П. Нікіфорова, які зазначають, що кластерний підхід «реалізується завдяки тісній взаємодії підприємств, організацій та установ різних сфер економіки в межах певних господарсько-територіальних систем» [3]. На нашу думку, наведене положення підкреслює системну природу інноваційних кластерів. Їх не можна розглядати лише як об'єднання підприємств однієї галузі, адже справжній кластерний ефект виникає саме на перетині різних сфер: виробництва, науки, освіти, інфраструктури, фінансів, управління та територіального маркетингу. Саме така багаторівнева взаємодія створює основу для формування конкурентних переваг регіону.

Інноваційні кластери також посилюють здатність регіону залучати інвестиції. Інвестор зазвичай оцінює не лише окреме підприємство, а й середовище, у якому воно функціонує. Якщо в регіоні існує розвинена мережа партнерів, науково-освітня база, підготовлені кадри, інфраструктура, підтримка влади та приклади успішної кооперації, такий регіон виглядає більш привабливим для довгострокових вкладень. У цьому випадку інноваційний кластер працює як сигнал організованості, спеціалізації та перспективності території.

Окремої уваги потребує роль кластерів у розвитку людського капіталу. Регіональні конкурентні переваги неможливо сформувати без кваліфікованих працівників, інженерів, менеджерів, дослідників, фахівців із цифрових технологій і підприємців. Інноваційний кластер створює середовище, у якому освіта й бізнес можуть краще узгоджувати потреби ринку праці, розробляти спільні освітні програми, проводити практичну підготовку кадрів, підтримувати молодіжне підприємництво та стимулювати професійну мобільність. У результаті регіон отримує не лише виробничу, а й інтелектуальну перевагу.

Водночас кластерний розвиток не є автоматично успішним. Його слабкими місцями можуть бути недостатній рівень довіри між учасниками, слабка інноваційна інфраструктура, брак фінансування, низька активність університетів у трансфері технологій, формальність регіональної політики або домінування окремих учасників над іншими. Тому ефективне формування інноваційних кластерів потребує не лише ініціативи бізнесу, а й продуманої регіональної політики, спрямованої на підтримку кооперації, розвиток інфраструктури, стимулювання інновацій та просування регіону як конкурентоспроможного економічного простору.

Інноваційні кластери є важливим механізмом формування регіональних конкурентних переваг, оскільки вони поєднують економічні, інноваційні, кадрові, інституційні та інфраструктурні ресурси території. Їх значення полягає не лише у підтримці окремих підприємств, а у створенні цілісного середовища розвитку, де знання, технології, партнерства й спеціалізація перетворюються на джерело довгострокової конкурентоспроможності регіону. У сучасних умовах саме кластерна взаємодія може стати одним із найбільш дієвих інструментів модернізації регіональної економіки, посилення інноваційного потенціалу та формування стійких переваг у конкурентному середовищі.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В. Організаційно-економічні механізми розвитку промислових кластерних систем в умовах цифрової трансформації та смарт-спеціалізації. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 54-61. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).54-61](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).54-61)
2. Ареф'єва О. В. Кластерна платформа економічної модернізації підприємств задля підвищення конкурентоспроможності при формуванні інноваційної екосистеми та

міжрегіональній кооперації. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С. 306–316. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-306-316>

3. Бабух І. Б., Нікіфоров П. С. Кластерний підхід у розвитку регіональної економіки: теоретичні засади та механізми реалізації. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 645–651. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-84>

4. Васюткіна Н. Креативність як ключова компетентність фахівця нової економіки в умовах трансформаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 158-166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-22>

5. Пілецька, С. Т., Ареф'єв, С. О., Коритько, Т. Ю. Цифрові маркетингові технології в стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємств в контексті інноваційних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15347920>

6. Сафонік Н.П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. Випуск 107. С. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

7. Юр'єва П. Б. Територіальні інноваційні кластери та стійкий економічний розвиток регіонів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>

8. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 131 – 136. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>

9. Hazuda S., Pohrebniak A., Arefieva O., Derhaliuk M., Dergaliuk B. The Impact of Artificial Intelligence and Digitalization On Development of Regional Socio-Economic Systems in The Globalization. *Context Pacific Business Review (International)*. 2025. Volume 18, Issue 4, Pp. 43-57. https://www.pbr.co.in/2025/2025_month/October/4.pdf

Бондаренко О. Г.

фахівець першої категорії ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Харківська область є однією з найбільш постраждалих територій України від збройної агресії Росії. Починаючи з лютого 2022 року регіон зазнає систематичних руйнувань інфраструктури, масової міграції населення та глибокого економічного занепаду. За оцінками Світового банку, прямі збитки економіці Харківщини сягнули десятків мільярдів доларів [1]. За цих умов ключовою науково-практичною проблемою стає розробка дієвих механізмів резильєнтного розвитку регіональної економіки – тобто її здатності не лише витримувати зовнішні шоки, але й трансформуватися та відновлюватися на якісно новому рівні.

Концепція економічної резильєнтності як здатності системи поглинати потрясіння, адаптуватися та переходити до нової траєкторії розвитку набула

широкого застосування в науковому дискурсі після глобальних криз початку ХХІ століття. Дослідники Хаустова В.Є. та Решетняк О.І. [2] виокремлюють три виміри резильєнтності: стійкість (resistance), відновлення (recovery) та трансформацію (transformation). Саме останній вимір - трансформаційна резильєнтність - є найбільш актуальним для Харківської області, оскільки просте «повернення до довоєнного стану» вже не може бути стратегічною метою через кардинально змінені зовнішні умови.

Аналіз поточного стану економіки регіону виявляє кілька ключових вразливостей: критичну залежність від традиційного машинобудування та оборонно-промислового комплексу, стрімке скорочення працездатного населення внаслідок міграції та мобілізації, руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, зниження інвестиційної привабливості через прифронтове розташування. Водночас регіон зберігає потужний науково-освітній потенціал (понад 40 закладів вищої освіти), розвинену ІТ-екосистему та агропромисловий сектор зі значними резервами продуктивності.

На основі аналізу міжнародного досвіду постконфліктного відновлення (Югославія, Ізраїль, Японія після катастрофи 2011 р.) та особливостей Харківської області мною виокремлено п'ять ключових механізмів резильєнтного розвитку регіональної економіки.

По-перше, механізм диверсифікації та структурної трансформації економіки. Зниження критичної залежності від монопрофільних секторів передбачає цілеспрямований розвиток ІТ-індустрії, агросектору із глибокою переробкою та відновлюваної енергетики. ІТ-кластер Харкова демонструє стійкість навіть в умовах активних бойових дій, що підтверджує його роль як «якоря» постіндустріальної трансформації.

По-друге, механізм інституційної підтримки малого та середнього бізнесу, що є основою економічної гнучкості, його частка у зайнятості та валовий регіональний продукт визначає адаптивність регіону. Необхідним є створення регіональних гарантійних фондів, спрощення дозвільних процедур та розвиток мережі бізнес-інкубаторів, що функціонують в умовах воєнного часу.

По-третє, механізм залучення міжнародних інвестицій та технічної допомоги. Координація з ЄБРР, Світовим банком та ЄС через механізми спеціальних економічних зон, фіскальних преференцій та гарантій для іноземних інвесторів є необхідною умовою фінансування масштабної відбудови. Харківська область вже отримала партнерський статус з низкою регіонів ЄС, що формує інституційне підґрунтя для подібної взаємодії.

Четвертий напрям – це механізм розвитку людського капіталу та управління міграцією. Повернення та утримання кваліфікованих кадрів потребує реалізації програм релокаційних стимулів, перекваліфікації та цифрової освіти для різних вікових груп. Особливої уваги заслуговує інтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у ринок праці через цільові програми зайнятості.

П'ятий напрям – механізм «зеленої» реіндустріалізації, а саме відбудова промислової бази регіону має відбуватися на засадах енергоефективності та сталого розвитку. Впровадження відновлюваних джерел енергії, децентралізованих енергетичних систем та «зелених» технологій у виробництві не лише знижує вразливість до енергетичного терору, але й підвищує конкурентоспроможність харківської продукції на ринках ЄС після майбутньої інтеграції.

Таким чином, резильєнтний розвиток економіки Харківської області в умовах повоєнної відбудови потребує не послідовного, а одночасного і взаємоузгодженого запровадження зазначених механізмів. Ефективність кожного з них суттєво зростає у синергії з іншими. Харківська область має всі передумови стати не лише першим регіоном відновлення, а й моделлю резидентного розвитку для всієї України.

Список використаної літератури:

1. Всесвітній банк. Україна – Третя швидка оцінка збитків та потреб (RDNA3): лютий 2022 р. - грудень 2023 р. Вашингтон: Група Всесвітнього банку, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807>.
2. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30–41.
3. Koczan Z., Chupilkin M. The economics of post-war recoveries and reconstructions. VoxEU. 2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/economics-post-war-recoveries-and-reconstructions>.
4. Müller B. Urban and Regional Resilience - A New Catchword or a Consistent Concept for Research and Practice? German Annual of Spatial Research and Policy. Springer, 2010. P. 1–13. DOI: 10.1007/978-3-642-12785-4_1.
5. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2024 рік. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/program/programa-ekonomichnogo-i-soczialnogo-rozvytku-harkivskoyi-oblasti-na-2024-rik/>.

Буданов М. П.

доктор філософії,

доцент кафедри електротехніки та електроенергетики

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова економіки України відбувається в умовах високого рівня невизначеності, значних інфраструктурних втрат та структурних дисбалансів. Енергетичний сектор зазнав суттєвих руйнувань, що актуалізує проблему забезпечення енергетичної безпеки як базової умови економічної стабілізації, відновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності

держави. Енергетична безпека розглядається як здатність держави забезпечувати надійне, безперебійне, доступне та екологічно прийнятне енергопостачання в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. У контексті повоєнної відбудови вона набуває стратегічного значення як: фактор економічної незалежності; інструмент мінімізації ризиків; передумова сталого розвитку. Енергетична безпека визначає: стабільність функціонування підприємств, особливо енергоємних галузей; інвестиційну привабливість країни; ефективність відновлення інфраструктури; соціальну стабільність через забезпечення населення енергоресурсами.

Основні загрози енергетичній безпеці України: фізичне руйнування енергетичної інфраструктури; залежність від імпорتنих енергоресурсів; кіберзагрози та інформаційні атаки; зношеність основних фондів енергетики; дисбаланс між генерацією та споживанням.

Стратегічні напрями забезпечення енергетичної безпеки: диверсифікація джерел енергії та маршрутів постачання; розвиток відновлюваної енергетики (ВДЕ); децентралізація енергосистеми та розвиток розподіленої генерації; інтеграція до європейського енергетичного простору; цифровізація енергетики (цифрові двійники); підвищення енергоефективності економіки. Механізми реалізації енергетичної безпеки: фінансово-економічні: інвестиції, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство; інституційні: реформування ринку електроенергії, удосконалення регуляторної бази; технологічні: впровадження інноваційних енергетичних технологій; організаційні: створення систем моніторингу та управління ризиками; інформаційні: забезпечення прозорості та кіберзахисту енергосистем. Очікувані результати реалізації стратегії: підвищення надійності та стійкості енергосистеми; зниження енергетичної залежності; формування конкурентного енергетичного ринку; забезпечення умов для сталого економічного зростання; зміцнення національної безпеки.

Енергетична безпека виступає системоутворюючим фактором реалізації стратегії повоєнної відбудови економіки України. Її забезпечення потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, технологічну модернізацію та інтеграцію до міжнародного енергетичного простору. Реалізація відповідних заходів сприятиме формуванню стійкої, конкурентоспроможної та енергонезалежної економіки.

Список використаної літератури:

1. Рябець, Н., & Тимків, І. (2024). Глобальна енергетична безпека: концепт, фактори та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-120>
2. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / [О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев] ; за ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2023. 152 с.
3. Сендер М.С. Концепція енергетичної безпеки: забезпечення джерел, диверсифікація, енергоефективність. *Економіка та держава*. 2020. № 4.С.6-9.

Буданов О. П.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова економіки України відбувається в умовах глибокої трансформації енергетичного сектору, який зазнав значних фізичних руйнувань, порушення логістичних ланцюгів та зниження стійкості енергетичної системи [1].

У таких умовах традиційні ресурсні підходи до відновлення економіки є недостатніми. Вирішального значення набуває інформаційний вимір розвитку енергетичних підприємств, який визначає швидкість, якість та ефективність прийняття управлінських рішень. Інформаційний потенціал енергетичних підприємств виступає не лише допоміжним ресурсом, а системоутворюючим фактором повоєнної реконструкції, що забезпечує координацію виробничих, інвестиційних та інфраструктурних процесів [2].

У сучасній науковій літературі інформаційний потенціал розглядається як багатовимірна категорія, що інтегрує: інформаційні ресурси (структуровані та неструктуровані дані); інформаційно-комунікаційні технології; аналітичні та прогностичні моделі; управлінські компетенції персоналу; цифрову інфраструктуру підприємства [3]. У контексті енергетичних підприємств його доцільно трактувати як здатність системи генерувати, обробляти, інтерпретувати та використовувати інформацію для забезпечення надійного функціонування енергетичних об'єктів і підвищення ефективності управління [4].

Інформаційний потенціал енергетичних підприємств виконує критичні функції у процесі повоєнної відбудови: аналітична функція забезпечує оцінку стану енергетичної інфраструктури в режимі реального часу; прогностична функція дозволяє моделювати сценарії відновлення та розвитку енергосистеми; управлінська функція підтримує прийняття рішень щодо розподілу ресурсів та інвестицій; координаційна функція забезпечує узгодження дій між учасниками енергетичного ринку. Таким чином, інформаційний потенціал формує основу для переходу від реактивної до проактивної моделі управління енергетикою.

Сучасний етап розвитку енергетичного сектору характеризується глибокою цифровою трансформацією, що передбачає: впровадження технологій Big Data та штучного інтелекту; використання цифрових двійників енергетичних об'єктів; розвиток інтелектуальних енергетичних мереж; автоматизацію процесів моніторингу та диспетчеризації; інтеграцію розподілених джерел енергії в єдину інформаційну систему. Цифровізація суттєво посилює інформаційний потенціал, перетворюючи дані на стратегічний ресурс управління енергетичною системою.

Енергетична безпека в сучасних умовах набуває інформаційно-детермінованого характеру. Її рівень безпосередньо залежить від якості інформаційних процесів на енергетичних підприємствах.

Інформаційний потенціал забезпечує: своєчасне виявлення загроз і аварійних ситуацій; оптимізацію режимів роботи енергосистеми; підвищення кіберстійкості інфраструктури; мінімізацію наслідків зовнішніх і внутрішніх шоків. Таким чином, інформаційний потенціал виступає інструментом забезпечення енергетичної безпеки держави. Незважаючи на його стратегічне значення, існує низка обмежень: фрагментарність інформаційних систем енергетичних підприємств; низький рівень інтеграції даних між учасниками енергоринку; недостатній рівень цифрової зрілості окремих підприємств; кіберризик та загрози інформаційній безпеці; дефіцит інвестицій у цифрову інфраструктуру; кадрові обмеження у сфері енергетичної аналітики. Для забезпечення ефективної повоєнної відбудови економіки доцільно реалізувати такі напрями: формування єдиної інтегрованої інформаційної платформи енергетичного сектору; розвиток систем інтелектуальної аналітики та прогнозування; цифровізація управлінських процесів на основі інформаційних підходів; посилення кібербезпеки енергетичних інформаційних систем; інтеграція до європейського енергетичного інформаційного простору; розвиток людського капіталу в сфері енергетичної цифрової аналітики.

Інформаційний потенціал енергетичних підприємств розглядається як: інтегрований ресурс управління відновленням економіки; ключовий фактор підвищення енергетичної стійкості; базис формування цифрової архітектури енергетичної системи; інструмент забезпечення системної енергетичної безпеки.

Інформаційний потенціал енергетичних підприємств є критично важливою складовою повоєнної відбудови економіки України. Його розвиток визначає ефективність управління енергетичним сектором, рівень енергетичної безпеки та швидкість економічного відновлення. У сучасних умовах саме інформаційно-цифрова компонента стає визначальною у формуванні стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної енергетичної системи держави.

Список використаної літератури:

1. Arefieva, O. V. (2025). Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів інформаційного потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифровізації. *Problemy Ekonomiky*, (3), 126-134.
2. Дячков, Д. В. (2014). Оцінювання інформаційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, (26 (1)), 75-84.
3. Ємельянов, О., Степура, Т., Петрушка, Т., & Лесик, Л. (2025). Роль інформаційного забезпечення у реалізації потенціалу енергозбереження на підприємствах. *Матеріали конференції МЦНД*, (07.02. 2025; Суми, Україна), 15-18.
4. Гончар О. І. Актуалізація управління інформаційним потенціалом сучасних підприємств / О. І. Гончар, А. В. Битий // *Актуальні проблеми економіки та менеджменту : теоретичні і практичні аспекти* : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький-с.м.т. Сатанів, 12-14 трав. 2017 р. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С.39-42. URI <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/6160>.

Долженко Д. Ю.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

АДАПТИВНО-ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ СТИМУЛЯТОРІВ І ДЕСТИМУЛЯТОРІВ СЕРЕДОВИЩА

Розвиток економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах не може розглядатися як рівномірний і передбачуваний процес. Його динаміка формується під впливом різноспрямованих чинників середовища, частина з яких створює можливості для оновлення, а частина — обмежує або деформує траєкторію розвитку. Саме тому особливого значення набуває адаптивно-інноваційний підхід, за якого підприємство не лише реагує на зовнішні зміни, а й намагається використати їх як основу для модернізації ресурсів, технологій, управлінських рішень і бізнес-процесів.

Економічний потенціал підприємства доцільно розглядати як складну систему можливостей, що поєднує ресурсну базу, кадрові компетентності, інноваційну спроможність, фінансову стійкість, організаційну гнучкість і здатність до відтворення. У нестабільному середовищі значення має не лише наявність цих складових, а й уміння підприємства швидко змінювати спосіб їх використання. За таких умов потенціал виявляється не стільки у масштабі накопичених ресурсів, скільки у здатності підприємства перебудовувати власну поведінку відповідно до нових викликів.

Стимулятори середовища формують позитивні імпульси розвитку. До них можна віднести цифровізацію, державні й міжнародні програми підтримки, відновлення інфраструктури, інвестиції в логістику, розвиток енергоефективних технологій, розширення партнерських зв'язків, попит на інноваційні рішення та потребу в модернізації виробничих систем. Їхній вплив полягає в тому, що вони відкривають для підприємства можливість не лише відновити попередній рівень діяльності, а й перейти до якісно нової моделі розвитку. Водночас дестимулятори середовища діють як стримувальні або руйнівні чинники. Вони проявляються через інфляційний тиск, валютну нестабільність, дефіцит інвестицій, руйнування логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, кадрові втрати, енергетичні обмеження, фіскальні дисбаланси та загальну непередбачуваність економічного середовища. Їхній вплив не завжди означає повну зупинку розвитку, однак він змушує підприємство скорочувати горизонти планування, переглядати пріоритети та концентруватися на збереженні життєздатності.

У цьому контексті важливою є позиція О. В. Ареф'євої, О. М. Вовк та Х. Ю. Дмитрик, які досліджують стратегічні орієнтири реалізації інноваційного

потенціалу транспортних підприємств у процесі відбудови економіки [1]. На нашу думку, залучення цього підходу є логічним, оскільки саме транспортні підприємства особливо гостро відчувають одночасну дію стимуляторів і дестимуляторів середовища. З одного боку, відбудова економіки, потреба в нових логістичних маршрутах і міжнародна підтримка створюють передумови для інноваційного оновлення. З іншого боку, зруйнована інфраструктура, високі витрати, нестача капіталу та безпекові ризики ускладнюють реалізацію навіть необхідних модернізаційних рішень.

Адаптивно-інноваційний розвиток у таких умовах передбачає не просте реагування на зовнішні впливи, а перетворення середовищних сигналів на управлінські рішення. Якщо підприємство стикається з інфляцією, воно має не лише підвищувати ціни, а й оптимізувати витратну структуру, переглядати закупівлі, скорочувати неефективні операції. Якщо виникають логістичні обмеження, реакція не повинна зводитися лише до пошуку нового маршруту; вона має включати цифрове планування перевезень, диверсифікацію постачальників, формування резервних каналів і переоцінку просторової організації бізнесу.

У науковій літературі економічний потенціал підприємства пов'язується з такими характеристиками, як динамічність, гнучкість, адаптивність, інноваційність, інтеграція та синергічність. Зокрема, О. Богма, І. Ганечко та В. Лимар зазначають, що до ключових характеристик економічного потенціалу підприємства належать «динамічність, гнучкість, адаптивність, інноваційність, інтеграція, спрямованість на досягнення мети, складність та синергічність» [2]. На нашу думку, це положення є особливо важливим для обґрунтування адаптивно-інноваційної природи розвитку, адже воно показує, що потенціал підприємства не є застиглою сукупністю ресурсів. Він формується через здатність ресурсів взаємодіяти, змінюватися, оновлюватися та створювати новий ефект у відповідь на виклики середовища.

Особливу роль у формуванні адаптивно-інноваційного розвитку відіграє здатність підприємства розрізняти характер впливу зовнішніх чинників. Один і той самий фактор може бути як стимулятором, так і дестимулятором залежно від умов. Наприклад, девальвація національної валюти збільшує витрати імпортозалежних підприємств, але водночас може створювати цінові переваги для експортерів. Цифровізація потребує витрат і нових компетентностей, але водночас підвищує керованість процесів. Інфраструктурна відбудова створює попит на нові рішення, але її повільність стримує операційну активність бізнесу.

Саме тому адаптивно-інноваційний розвиток економічного потенціалу підприємства має будуватися не на механічному поділі факторів на позитивні й негативні, а на глибшому аналізі їхньої трансформаційної дії. Стимулятор стає реальним джерелом розвитку лише тоді, коли підприємство має здатність використати його через інвестиції, компетентності, організаційну готовність і управлінську швидкість. Дестимулятор, у свою чергу, не завжди означає втрату

потенціалу, якщо підприємство здатне перетворити загрозу на поштовх до перебудови внутрішніх процесів.

У практичному вимірі це означає, що підприємство повинно формувати адаптивну систему управління економічним потенціалом. Така система має включати постійний моніторинг макроекономічних і галузевих тенденцій, оцінювання внутрішніх резервів, визначення критичних обмежень, сценарне планування, інноваційне оновлення процесів і швидке коригування управлінських рішень. Особливо важливою стає не лише здатність реагувати на вже наявні зміни, а й уміння заздалегідь готуватися до їх можливого посилення. Для підприємств транспортної галузі ця логіка є особливо актуальною, оскільки транспорт одночасно залежить від макроекономічної ситуації, стану інфраструктури, паливно-енергетичних витрат, валютного курсу, інвестиційної активності та зовнішньоторговельної динаміки. У таких умовах адаптивно-інноваційний розвиток економічного потенціалу транспортного підприємства повинен орієнтуватися на цифрову логістику, енергоефективність, модернізацію рухомого складу, гнучке управління маршрутами, партнерські мережі та підвищення стійкості операційних процесів.

Отже, адаптивно-інноваційний розвиток економічного потенціалу підприємства під впливом стимуляторів і дестимуляторів середовища є складним процесом узгодження зовнішніх імпульсів із внутрішніми можливостями підприємства. Його зміст полягає у здатності підприємства не лише витримувати тиск несприятливих чинників, а й використовувати позитивні сигнали середовища для оновлення ресурсної бази, підвищення інноваційної активності та формування нових конкурентних переваг. У відтворювальній економіці саме така здатність стає основою збереження й нарощення економічного потенціалу підприємства.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Зиз Д.О. Адаптивне управління капіталізацією інтелектуального потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. 61. С. 58-65. http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/13.pdf
2. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Дмитрик Х. Ю. Стратегічні орієнтири реалізації інноваційного потенціалу транспортних підприємств при відбудові економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3(36). С. 40–44. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-6> .
3. Богма О. С., Ганечко І. Г., Лимар В. В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia Fructuosa*. 2022. Т. 141, № 1. С. 58–68. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04) .
4. Житар М.О. Інноваційні стратегії трансформації ринку праці у контексті економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-38>
5. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *АГРОСВІТ*. 2024. № 13. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>

6. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 131 – 136. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>

7. Derhaliuk M., Arefieva, O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol.103. No.4. Pp. 1503-1514. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No4/26Vol103No4.pdf>

Дячек В. В.

**кандидат економічних наук, доцент,
декан економічного факультету**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Діхтенко С. Л.

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВА ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває розвиток людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення економічного зростання та відбудови підприємств. Воєнні дії спричинили втрату частини трудового потенціалу через міграцію населення, демографічні зміни та дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких обставин інвестиції у професійний розвиток, підвищення кваліфікації та формування нових компетентностей працівників стають важливою умовою відновлення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їхнього сталого розвитку.

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок, професійного досвіду, компетентностей та особистих якостей працівників, які створюють економічну цінність і сприяють розвитку підприємства [1]. Його формування відбувається через освіту, професійну підготовку, набуття практичного досвіду та постійне вдосконалення кваліфікації. У сучасних умовах людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації до змін і досягнення високих результатів господарської діяльності.

Рівень розвитку людського капіталу безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств, оскільки визначає продуктивність праці, якість управлінських рішень та здатність до впровадження інновацій. Кваліфіковані працівники швидше адаптуються до змін, ефективніше використовують ресурси та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Крім того,

розвиток професійних компетентностей персоналу створює умови для зростання результативності бізнес-процесів, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Розвиток людського капіталу в Україні супроводжується низкою проблем, які загострилися внаслідок воєнних дій та економічної нестабільності. Серед основних викликів варто виділити міграцію працездатного населення, дефіцит кваліфікованих фахівців, невідповідність професійних компетентностей сучасним потребам ринку праці та недостатній рівень інвестицій у навчання персоналу. Додатковими перешкодами виступають складнощі із залученням і утриманням працівників, що негативно впливає на кадровий потенціал підприємств та уповільнює процеси їх відновлення і розвитку [2].

Ефективний розвиток людського капіталу передбачає системне інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей працівників. Важливого значення набуває формування цифрових навичок, необхідних для роботи в умовах цифровізації економіки та впровадження сучасних технологій [3]. Поряд із цим підприємствам доцільно вдосконалювати системи мотивації, створювати сприятливі умови праці та забезпечувати можливості для кар'єрного зростання, що сприятиме підвищенню продуктивності персоналу та зміцненню кадрового потенціалу.

Таким чином, у процесі відбудови українських підприємств розвиток людського капіталу стане одним із основоположних факторів забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Перспективними напрямками є впровадження концепції безперервного навчання, розвиток цифрових і управлінських компетентностей працівників, а також посилення співпраці між бізнесом, освітніми закладами та державними інституціями. Створення сприятливих умов для професійної реалізації та утримання кваліфікованих кадрів сприятиме формуванню вискоєфективного трудового потенціалу, необхідного для успішного відновлення та сталого розвитку підприємств України.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 115-124. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.117>
2. Калиновський А. О., Брецько Ю. М., Смаглій А. О. Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11296440>
3. Вовк О., Ковальчук А. Цифрові технології розвитку людського капіталу при забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки економіки України. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 252-259. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(34))

Жадан О. В.

**доктор наук з державного управління, професор,
професор ЗВО кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

Михня А. В.

**здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними як із реалізацією реформи децентралізації влади, так і з необхідністю повоєнного відновлення територій, що зазнали значних руйнувань унаслідок війни. У цих умовах особливої актуальності набуває питання ефективного повоєнного відновлення територіальних громад, забезпечення їх фінансової стійкості, інституційної спроможності та здатності самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Децентралізація влади виступає одним із ключових інструментів формування ефективної системи місцевого самоврядування та створення передумов для сталого соціально-економічного розвитку територій у післявоєнний період [1].

Реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 році, передбачала передачу значної частини владних повноважень, фінансових ресурсів та управлінських функцій від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Основою реформування стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4]. Реалізація реформи сприяла формуванню нової моделі взаємодії між державою та місцевими громадами, заснованої на принципах субсидіарності, фінансової самостійності та відповідальності органів місцевого самоврядування [1].

В умовах воєнного стану особливо чітко проявилася ефективність децентралізації як механізму оперативного реагування на кризові виклики. Органи місцевого самоврядування стали ключовими суб'єктами забезпечення життєдіяльності населення, організації гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та функціонування комунальної інфраструктури. Наявність у територіальних громадах фінансових ресурсів та управлінських повноважень дозволила забезпечити оперативність прийняття рішень і підвищила ефективність реагування на надзвичайні ситуації [2].

Одним із важливих результатів реформи стало зміцнення фінансової основи

місцевого самоврядування. У межах бюджетної децентралізації громади отримали додаткові джерела надходжень до місцевих бюджетів, що сприяло підвищенню їх фінансової спроможності та розширенню можливостей реалізації місцевих програм розвитку. Передача частини податкових надходжень на місцевий рівень створила умови для більш ефективного використання ресурсів відповідно до потреб конкретних територій. За інформацією Міністерства розвитку громад та територій України, зростання доходів місцевих бюджетів стало одним із ключових факторів посилення економічної стійкості громад [3].

У післявоєнний період децентралізація набуває особливого значення як основа відбудови територій та модернізації місцевої інфраструктури. Відновлення житлового фонду, транспортної системи, об'єктів освіти, охорони здоров'я та критичної інфраструктури потребує активної участі органів місцевого самоврядування у процесі стратегічного планування розвитку територій. Саме громади володіють найбільш повною інформацією щодо потреб населення та пріоритетів відбудови, що дозволяє формувати більш ефективні механізми місцевого розвитку [1].

Разом із тим, процес повоєнного відновлення супроводжується низкою проблем та викликів. Значна частина територіальних громад зіткнулася зі скороченням економічної активності, руйнуванням інфраструктури, зменшенням податкових надходжень та відтоком населення. Актуальними залишаються проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності вдосконалення міжбюджетних відносин.

Важливу роль у процесі відновлення територіальних громад відіграє міжнародне співробітництво та залучення зовнішньої фінансової допомоги. Міжнародні організації та донорські структури активно підтримують реалізацію проєктів з відбудови інфраструктури, розвитку місцевого самоврядування та цифровізації управління [2]. У сучасних умовах децентралізація повинна розглядатися не лише як адміністративна реформа, але і як один із ключових механізмів забезпечення стійкості держави та формування передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Разом із тим, ефективність децентралізації у процесі повоєнного відновлення значною мірою залежить від рівня взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування. Важливого значення набуває забезпечення прозорості використання бюджетних коштів, удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територій та підвищення рівня управлінської спроможності громад [1].

Отже, децентралізація влади є важливим чинником ефективного повоєнного відновлення територіальних громад. Передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності управління територіями, оперативності прийняття рішень та формуванню умов для сталого розвитку громад. Подальше вдосконалення механізмів місцевого самоврядування та

зміцнення фінансової спроможності громад є необхідною передумовою успішного відновлення України у післявоєнний період..

Список використаної літератури:

1. Кобець Ю. Процес децентралізації як фактор розвитку місцевого самоврядування. *Grani*. 2023. Т. 25, № 6. С. 85–91.
2. Місцеве самоврядування та реформа децентралізації влади. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/mistseve-samovryaduvannya-ta-reforma-detsentralizatsiyi-vlady>
3. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року. *Портал Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20052?>
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>

Коломієць Г. М.

доктор економічних наук, професор,

професор з во кафедри економічної теорії та економічних методів управління

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Кір'як О. С.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри економічної теорії та економічних методів управління

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ УМОВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ У ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Протягом наступного десятиліття загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США, що майже втричі перевищує оцінений номінальний ВВП України за 2025 рік [1]. Залучення інвестицій та їх ефективне використання обумовлено розвитком інституційного середовища для прогресу бізнесу, запровадження новітніх бізнес моделей.

Сучасне господарське середовище швидко змінюється під впливом, перш за все, запровадження цифрових технологій. Удосконалення інституційних умов розвитку бізнес-моделей має бути спрямованим на зниження трансакційних витрат, стимулювання інновацій, захист прав учасників ринку та забезпечення швидкої та гнучкої адаптації економіки до цифрових та технологічних змін.

В процесі розробки заходів з інституційних удосконалень в сучасних умовах важливе значення набуває використання «регуляторних пісочниць» – спеціальний

експериментальний інституційний режим, що дозволяє компаніям тимчасово тестувати нові норми в обмеженому середовищі під наглядом регулятора та з частковим пом'якшенням нормативних вимог для оцінки ризиків та вироблення адаптивного регулювання (Рис.1).

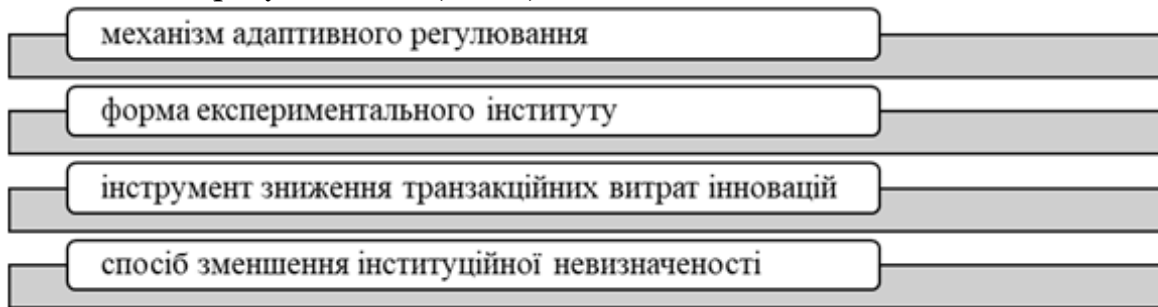


Рис.1. Визначення функцій «регуляторної пісочниці» через її властивості.

До складу «регуляторної пісочниці» можуть входити норми: аудиту алгоритмів, оцінки ризиків, стрес-тестування моделей, контроль якості даних, громадянський нагляд.

Разом з тим, використання цього засобу регулювання потребує усвідомлення ризиків, які можуть привести до негативних наслідків (Рис. 2):



Рис.2. Ризики використання «регуляторної пісочниці».

Таким чином, удосконалення інституційних умов розвитку бізнес-моделей передбачає перехід від традиційного регулювання до гнучкої цифрової інституційної архітектури. У сучасних умовах ключового значення набувають: система правил регулювання цифрових інституцій, ІІІ та даних; захист конкуренції, інституціоналізація довіри, підтримка інновацій та людського розвитку. Ефективне інституційне середовище стає одним із головних чинників стійкості сучасних бізнес-моделей та конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаної літератури:

1. UKRAINE FIFTH RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT RDNA5 February 2026, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>

Кропельницька С. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів*

*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

Рудик Р. А.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ОПП «Економіка»
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Україна переходить від фази екстреного реагування до фази структурованого відновлення, у межах якої критичним стає узгодження інвестиційних рішень із пріоритетами регіональної та місцевої політики. За оцінкою RDNA4, прямі збитки досягли 176 млрд дол. США, а загальні потреби на відновлення – 524 млрд дол. США; при цьому лише пріоритети 2025 року оцінені у 17,32 млрд дол., з яких 9,96 млрд дол. становить незакритий розрив фінансування [3]. Це означає, що бюджетних асигнувань недостатньо, а інвестиційний проєкт має ставати базовою одиницею відбудови, пов'язаною зі стратегіями розвитку громад, областей та держави загалом.

Водночас воєнний період посилює обмеження на економічний розвиток регіонів. Світовий банк відзначає триваюче руйнування основного капіталу підприємств, а наприкінці 2024 року понад 60% фірм визначали дефіцит робочої сили як головну проблему.

Отже, стратегія відновлення не може зводитися лише до реконструкції фізичних об'єктів; вона повинна включати підтримку підприємництва, адаптацію ринку праці, розвиток локального бізнес-середовища та стимули для релокованого й місцевого бізнесу. Саме тут поєднуються інтереси держави, громад і приватного сектору.

На інституційному рівні важливими є три взаємопов'язані елементи.

По-перше, Ukraine Facility, який передбачає 50 млрд євро на 2024–2027 роки і містить як бюджетну підтримку, так і інвестиційний фонд та інструменти технічної допомоги.

По-друге, нова система управління публічними інвестиціями через DREAM і Єдиний проєктний портфель держави. По-третє, Державний фонд регіонального розвитку, який у 2025 році орієнтований на публічні інвестиційні проєкти, що відповідають Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіям громад, вимагають щонайменше 10% співфінансування з місцевих бюджетів і мають обмеження щодо строку реалізації [1; 2; 3]. Таким чином формується більш жорстка, але водночас прозора логіка відбору і пріоритезації проєктів.

Для регіонів і територіальних громад це означає потребу в переході від «запиту на фінансування» до «підготовки банківського і конкурсно придатного проєкту».

Такий проєкт має містити техніко-економічне обґрунтування, земельно-майнову готовність, розрахунок соціального ефекту, модель експлуатації, джерела співфінансування й систему моніторингу результатів.

Саме в цій точці особливого значення набуває публічно-приватне партнерство, оскільки воно дає змогу розподіляти ризики, залучати приватний капітал і менеджерську компетенцію та водночас зберігати публічний контроль над стратегічними активами. Для виробничих, логістичних і переробних проєктів доцільним є також поєднання механізму PPP із державною підтримкою проєктів зі значними інвестиціями, індустріальними парками, гарантіями воєнних ризиків та інструментами змішаного фінансування.

Окремої уваги потребує інноваційний вимір відновлення. Досвід останніх досліджень [4; 5] показує, що інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств і інвестиційне забезпечення відновлення територіальних громад слід розглядати як складову довшого циклу соціально-економічної стабілізації. Роботи [6; 7] акцентують на потенціалі інвестиційного відновлення, ролі внутрішнього та зовнішнього капіталу, а також на специфіці управління інфраструктурними проєктами відбудови. У свою чергу, підходи смарт-спеціалізації, на яких наполягають Європейська Комісія та JRC, дозволяють адаптувати регіональну інвестиційну політику до територіальних переваг, нових ніш, кластерів та інноваційних ланцюгів вартості. Це особливо важливо для приймаючих регіонів, де концентрація ВПО, релокованого бізнесу та нових виробничих функцій змінює структуру місцевого попиту й пропозиції.

Для прискорення відбудови доцільно:

по-перше, створити в громадах постійні проєктні офіси або міжмуніципальні центри підготовки проєктів;

по-друге, ранжувати проєкти за впливом на якість життя, зайнятість і розвиток локального бізнес-середовища;

по-третє, диференціювати інструменти фінансування – бюджетні та донорські кошти спрямовувати насамперед на соціальну і критичну інфраструктуру, а ППП, спеціальні інвестиційні договори, індустріальні парки та механізми зниження ризиків – на проєкти з ринковим грошовим потоком;

по-четверте, інтегрувати інновації, смарт-спеціалізацію і підприємництво до регіональної політики, щоб відбудова давала не лише фізичний, а й структурний ефект [8].

Отже, інвестиційне забезпечення соціально-економічного відновлення та сталого розвитку регіонів слід розуміти як інституційно оформлену систему взаємодії держави, територіальних громад, бізнесу й міжнародних партнерів, у якій якісно підготовлений інвестиційний проєкт стає центром конвертації ресурсів у реальний економічний розвиток.

Список використаної літератури:

1. Верховна Рада України. (2025). *Про публічно-приватне партнерство* (Закон № 4510-IX від 19.06.2025). URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-IX>
2. Кабінет Міністрів України. (2020). *Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки* (Постанова № 695 від 05.08.2020). URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
3. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. World Bank. URL.: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/41232>
4. Сас, Л. С., Баланюк, І. Ф., Шеленко, Д. І., Левандівський, О. Т., Кузьмін, Т. Л., & Гамуляк, М. В. (2025). Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств як складова управління соціально-економічним розвитком та відновленням територіальних громад. *Наукові перспективи*, 2(56). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56))
5. Сас, Л. С., Шеленко, Д. І., Баланюк, І. Ф., Ємець, О. І., & Каліцун, Ю. Є. (2025). Інвестиційне забезпечення соціально-економічного відновлення та розвитку територіальних громад як складова механізму формування якості трудового життя молоді. *Наукові інновації та передові технології*, 4(44). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44))
6. Крпельницька, С. О., & Рудик, Р. А. (2025). Іноземний та внутрішній капітал у післявоєнній відбудові України: фінансові інструменти та механізми інвестування. *Агросвіт*, 10, 152–157. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.152>
7. Рудик, Р. А., & Крпельницька, С. О. (2024). Розвиток потенціалу інвестиційного відновлення України. *Економічний простір*, 196, 205–211. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/196-31>
8. Щур, Р., & Крпельницький, А. (2025). Соціально-економічний розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-11>

Кудрявцев І. Д.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

*ДВНЗ УДУНТ, ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,
м. Дніпро*

Федорова Н. Є.

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра економіки та права

*ДВНЗ УДУНТ, ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,
м. Дніпро*

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЯК ФАКТОР СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова економіки України потребує формування комплексного підходу до її стратегії та механізмів. Нова економічна модель повинна стати стійкою до зовнішніх шоків та орієнтованою на високі технології [1], що вимагає системної зміни підходів до стимулювання інвестицій. Воєнні дії спричинили трансформацію виробничих ланцюгів, що призвело до формування в Україні вікна можливостей для впровадження абсолютно нових підходів до організації економічної діяльності та управління інвестиціями. Дослідження показують, що збройні конфлікти призводять до глибокого розриву усталених виробничих мереж. Вони мають довготривалі негативні наслідки для загальної продуктивності та економічної ситуації у всіх регіонах. Тобто, зазначене стосується не лише тих регіонів, в яких велися бойові дії [2, с. 3]. Ефективним механізмом у цій ситуації буде розробка цільових державних програм. Даний механізм дозволить спрямовувати державні кошти на підтримку кооперації між українськими виробниками та локалізацію виробництва. Державна політика має передбачати фінансову підтримку для підприємств з інвестиційним планом у модернізації власних виробництв.

Відродження та стимулювання підприємницького потенціалу країни – це одна з важливих цілей економічного відновлення. Оцінка економічних наслідків війни свідчить про масштабні втрати у сфері підприємництва. Вони проявляються у вимушеному закритті діючих підприємств та у критичному зниженні кількості нових суб'єктів господарювання через надзвичайно високі ризики та відтік населення [3, с. 12]. Для подолання тенденції стагнації державна стратегія повинна передбачати використання сукупності важелів прямого та непрямого впливу на інноваційні ініціативи громадян. Пільгове мікрокредитування, цільові гранти та дерегуляція можуть стати пріоритетними механізмами. Окрему увагу слід

зосередити на розвитку інноваційного підприємництва, яке здатне створювати продукцію з високою доданою вартістю.

Стратегічно важливою залишається роль аграрного сектору у забезпеченні продовольчої безпеки та соціально-економічної стабільності України. Держава має переходити від моделі підтримки великих агрохолдингів до підтримки малих фермерських господарств, адже саме малі та середні виробники, як показує практичний досвід, є більш гнучкими та орієнтованими на розвиток місцевих громад. Вони створюють міцну основу для відновлення сільських територій.

Сучасні наукові дослідження підтверджують значну роль малих фермерів та домогосподарств у підтримці сільської економіки. Це ще раз доводить необхідність впровадження спеціальних заходів для забезпечення їхнього сталого розвитку [4, с. 8]. Державні механізми підтримки у цій сфері повинні включати програми фінансової допомоги для закупівлі сучасної техніки, насіння та добрив, а також сприяння створенню сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Розвиток кооперативного руху дозволить дрібним виробникам спільно формувати великі партії товарів. Вказане передбачає полегшення їхнього виходу на зовнішні ринки та співпрацю з великими торговельними мережами. Інвестиції у глибоку переробку сільськогосподарської сировини на місцях забезпечать створення нових робочих місць та збільшення надходжень до місцевих бюджетів.

У цілях довгострокової інноваційної стратегії розвитку вкрай важливе місце посідає модернізація та розвиток енергетичного сектору України. Аналіз поточних руйнувань вказує на доцільність переходу до моделі децентралізованої енергосистеми, ключовими цілями якої має стати децентралізація та екологічно безпечний видобуток. Розвиток низьковуглецевої економіки, зокрема масштабне виробництво зеленого водню та аміаку, має розглядатись як один із найбільш дієвих напрямів побудови нової енергосистеми країни [5, с. 5]. Надійний захист прав інвесторів має гарантувати держава у цьому процесі. Її роль полягає у формуванні прозорого законодавчого поля. Використання дієвих механізмів державно-приватного партнерства та систем фінансових стимулів дозволить Україні повністю забезпечити власні енергетичні потреби. У додаток це допоможе стати важливим експортером екологічно чистої енергії до країн Європейського Союзу, що призведе до зростання надходжень в бюджет країни.

Посилення інноваційного вектору вимагає подолання розриву між наукою та бізнесом через підтримку прикладних досліджень. Успішна реалізація усіх зазначених стратегічних напрямів неможлива без глибокої інституційної трансформації державного управління та поглиблення процесу децентралізації. Місцеві громади повинні отримати достатньо повноважень та фінансових ресурсів для реалізації проєктів розвитку з урахуванням специфіки своїх регіонів. Тільки комплексна інституційна трансформація забезпечить успішну модернізацію та стале зростання економіки.

Список використаної літератури:

1. Пилипенко Г.М., Федорова Н.Є. Адаптивна ефективність інституційного середовища України в контексті технологічних викликів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2026. № 1(93), . С. 9 – 28. <https://doi.org/10.33271/ebdut/93.009>
2. Korovkin V., Makarin A. Production Networks and War. arXiv preprint. 2020. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2011.14756>
3. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. arXiv preprint. 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.02773>
4. Nivievskyi O., Iavorskyi P., Donchenko O. Assessing the Role of Small Farmers and Households in Agriculture and the Rural Economy and Measures to Support Their Sustainable Development. arXiv preprint. 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11683>
5. Strielkowski W. Efficient Low-Carbon Development in Green Hydrogen and Ammonia Economy: A Case of Ukraine. arXiv preprint. 2025. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.22326>

Нечипорук Л. В.

**доктор економічних наук, професорка,
професорка ЗВО кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

Чала О. О.

**здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

ДОРОЖНЯ КАРТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ «BUILD UKRAINE BACK BETTER» В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний глобальний ландшафт сталого розвитку характеризується заглибленням міжструктурних дисбалансів та загостренням безпекових факторів. ООН фіксує понад 1 млрд осіб у стані крайньої бідності, з яких 40% наразі локалізовані в зонах збройних конфліктів [8], що свідчить про заглиблення кризи бідності.

Водночас світова енергетична система розвивається в умовах поєднання суперечливих тенденцій, де масштабне розширення сонячної та вітрової генерації супроводжується критичною залежністю від традиційних вуглеводнів на тлі зростання загального енергоспоживання [2].

Зазначені процеси суттєво ускладнюють формування єдиної міжнародної стратегії протидії кліматичним змінам, поглиблюючи розрив між індустріальними країнами та країнами, що розвиваються. Ескалація геополітичної напруженості у

2025 році дестабілізує міжнародну безпеку, що гальмує впровадження Цілей сталого розвитку як наступника Цілей розвитку тисячоліття [8].

У відповідь на мікроекономічному рівні посилюється інституціоналізація ESG-відповідальності бізнесу. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) трансформує стандарти комерційної діяльності, через що інтеграція сталого розвитку в стратегії транснаціональних корпорацій стає загальним трендом [7]. У такий спосіб світовий фінансовий сектор дедалі більше переорієнтовується на підтримку екологічно відповідальних проєктів, обмежуючи доступ до фінансування для традиційних галузей.

Військова агресія спричинила комплексну кумулятивну кризу національної економічної системи України. Руйнівний ефект чітко простежується через глибоку депресію ключових макроекономічних індикаторів.

У 2025 році обсяг ВВП України залишався на 21% нижчим за базовий довоєнний показник на тлі критичного демографічного стиснення та скорочення чисельності населення на підконтрольних територіях [4].

Системні деструкції посилилися внаслідок цілеспрямованих ударів по критичній інфраструктурі, що спровокувало масштабну енергетичну кризу 2026 року, а екологічні збитки сформували довгострокові загрози, сягнувши \$44 млрд [5].

Зовнішнє фінансування є безальтернативним інструментом макрофінансової стабілізації, проте його ефективність залежить від переходу від тактики оперативного реагування до стратегії системної структурної модернізації. Такий підхід вимагає розробки довгострокових національних програм, скоординованих із планами міжнародних донорів.

Теоретико-методологічною основою відновлення виступає концепція Build Ukraine Back Better, шість ключових секторів (будівлі, довкілля, економіка, енергетика, сільське господарство, транспорт), які інтегруються в три наскрізні виміри.

Зазначена галузева структуризація дозволяє забезпечити комплексне охоплення всіх ланок національного господарства, створюючи передумови для збалансованого міжсекторального розвитку.

Енергетичний вимір вимагає децентралізації та розвитку розподіленої відновлюваної генерації в межах глобального енергопереходу.

Цифровий вимір наголошує на унікальному потенціалі електронного врядування для забезпечення прозорості та підзвітності процесів відбудови, спираючись на високий рівень цифрової інклюзії суспільства.

Інвестиційний вимір безпосередньо корелює з євроінтеграцією та адаптацією національного бізнесу до вимог Директиви CSRD, що відкриває доступ до сталого фінансування ЄС та залучення прямих іноземних інвестицій через ESG-рейтинги [3; 4].

Таким чином, синергетичний ефект глобальних трендів у поєднанні з національною парадигмою Build Ukraine Back Better створює об'єктивні передумови для інституціоналізації сталого розвитку в Україні.

Подібний підхід дозволить нівелювати наслідки агресії, здійснити структурну модернізацію та забезпечити інтеграцію до європейського простору в статусі конкурентоспроможної, енергоефективної та кліматично нейтральної держави.

Ефективність трансформації детермінується виконанням низки умов, серед яких ключове значення мають висока якість державного управління, дієвість міжнародної кооперації для припливу капіталу та залучення громадянського суспільства як повноправного суб'єкта відбудови.

Список використаної літератури:

1. Від MDGs до SDGs. *SDG Fund*. URL: <https://www.sdgfund.org/mdgs-sdgs> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Відновлювана енергетика росте, як і викопне паливо. Світове енергоспоживання б'є рекорди. *KPMG*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2025/10/vidnovlyuvana-enerhetyka-roste-yak-i-vykopne-palyvo.html> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Дорожня карта сталого відновлення України. *Build Ukraine Back Better*. 2025. URL: https://static1.squarespace.com/static/661cd9717bef6f6238d0fe01/t/686aefff43dfbc67f36d4479/1751838728448/WEB_UA_Roadmap_for_the_Sustainable_Recovery_of_Ukraine_BUBB_July2025.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
4. Економіка України вперлася в стелю: чи залишається шанс на її розвиток. *Мінфін*. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/10/14/159547330/> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Україна оцінює екологічні збитки війни у \$44 млрд. *UECO*. 2025. URL: <https://ueco.com.ua/news/ukrajina-ocinyuye-ekologichni-zbitki-viyni-u-44-mlrd-chomu-ce-vazhливо-dlya-dovkillya-ta-dlya-vidpovidalnogo-biznesu> (дата звернення: 15.05.2026).
6. BDO в Україна про CSRD і чому це важливо для бізнесу. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayina-pro-csrd-i-tse-vona-vazhlyvo-dlya-biznesu-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Key global trends in sustainability reporting. *KPMG*. 2024. URL: <https://kpmg.com/hr/en/insights/esg-and-sustainability/2022/09/global-trends.html> (дата звернення: 15.05.2026).
8. Nearly half the world's 1.1 billion poor live in conflict settings. *UN News*. 2024. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/10/1155821> (дата звернення: 15.05.2026).
9. Sustainable Development Goals. *The United Nations in Ukraine*. URL: <https://ukraine.un.org/en/sdgs> (дата звернення: 15.05.2026).

Олесневич А. А.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

Гораль Л. Т.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ

СУТЬ, ПРИЧИНИ ТА АНТИІНФЛЯЦІЙНІ ЗАХОДИ ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інфляція є одним із найважливіших макроекономічних явищ сучасної ринкової економіки. Вона проявляється у тривалому зростанні загального рівня цін на товари та послуги, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей. Інфляційні процеси впливають на економічний розвиток держави, рівень життя населення, інвестиційний клімат та стабільність фінансової системи. Помірна інфляція є характерною рисою ринкової економіки, однак її високі темпи створюють серйозні ризики для макроекономічної стабільності.

У сучасній економічній науці інфляція розглядається як багатофакторне явище. Як зазначає Богдан Ліссоволік, інфляція в Україні формується під впливом як монетарних, так і структурних чинників, серед яких важливу роль відіграють валютний курс, дефіцит бюджету та зростання грошової маси [1, с. 6]. Це свідчить про те, що інфляцію неможливо пояснити лише надмірною емісією грошей, оскільки значний вплив мають також зовнішньоекономічні та політичні фактори.

До основних причин інфляції належать монетарні фактори: надмірне зростання грошової маси, бюджетний дефіцит та активна емісія грошей. Важливе значення мають витратні чинники, зокрема подорожчання енергоносіїв, сировини, логістики та виробничих ресурсів. Для України також характерний значний вплив девальвації гривні, оскільки значна частина товарів та енергоносіїв імпортується з-за кордону.

Особливості інфляційних процесів в Україні значною мірою пов'язані з економічними кризами та військовими подіями. Після анексії Криму росією та початку бойових дій на сході України у 2014 році економіка держави зазнала суттєвих втрат. Різке скорочення виробництва, девальвація гривні та погіршення інвестиційного клімату спричинили значне прискорення інфляції. Дослідники МВФ зазначають, що інфляція в Україні формується під впливом монетарних і структурних факторів, серед яких важливу роль відіграють валютний курс та адміністративно регульовані ціни [1, с. 1].

В умовах інфляційної кризи ключову роль у стабілізації економіки почав відігравати Національний банк України. У 2015–2016 роках НБУ перейшов до режиму інфляційного таргетування, який передбачає встановлення цільового рівня інфляції та використання процентної політики для його досягнення. Основним інструментом впливу стала облікова ставка. Як зазначено у матеріалах НБУ, підвищення облікової ставки дозволяє зменшити споживчий попит, стримати кредитування та послабити інфляційний тиск [2].

Також важливим напрямом антиінфляційної політики є валютне регулювання. Девальвація гривні безпосередньо впливає на ціни імпортованих товарів, енергоносіїв та сировини. Саме тому у кризові періоди НБУ застосовував валютні інтервенції та тимчасову фіксацію валютного курсу. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році такі заходи стали необхідними для уникнення фінансової паніки та стабілізації економічної ситуації.

Сучасна антиінфляційна політика України передбачає комплексне поєднання монетарних, фіскальних та структурних заходів. Сучасні економісти підкреслюють, що ефективна боротьба з інфляцією можлива лише за умов координації дій центрального банку та уряду [3]. До основних напрямів державної політики належать скорочення бюджетного дефіциту, контроль державних витрат, підтримка фінансової стабільності та стимулювання внутрішнього виробництва.

Особливого значення антиінфляційна політика набула після початку повномасштабної війни. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення виробництва. Це створило додатковий тиск на ціни та валютний ринок. У таких умовах НБУ був змушений застосувати жорстке валютне регулювання, підвищити облікову ставку та посилити контроль за банківською системою [4]. У працях Міжнародного валютного фонду наголошується, що жорстка монетарна політика та контроль грошової маси є необхідними умовами стабілізації інфляції в країнах із перехідною економікою.

Водночас досвід України демонструє, що послідовна антиінфляційна політика може забезпечити поступову стабілізацію економіки навіть у кризових умовах. Після періодів різкого прискорення інфляції Україні вдалося перейти до більш прогнозованої макроекономічної політики, що сприяло зниженню інфляційного тиску та відновленню довіри до фінансової системи.

У 2014–2015 рр. Україна пережила глибоку інфляційну кризу, спричинену девальвацією гривні, бюджетним дефіцитом, зростанням тарифів і падінням виробництва. У відповідь НБУ перейшов до плаваючого валютного курсу, запровадив жорстку монетарну політику та очищення банківської системи. Уже з 2016 р. розпочалась поступова стабілізація інфляції й формування довіри до політики НБУ. У 2017–2018 рр. попри новий інфляційний тиск, було закріплено режим інфляційного таргетування та посилено контроль інфляційних очікувань. У 2019–2020 рр. спостерігалася відносна макроекономічна рівновага, тоді як у 2021–

2022 рр. інфляція знову прискорилося через глобальні фактори та повномасштабну війну. У 2023–2025 рр. завдяки підвищенню облікової ставки, стабілізації валютного ринку та міжнародній фінансовій підтримці Україні вдалося поступово відновити контроль над інфляцією.

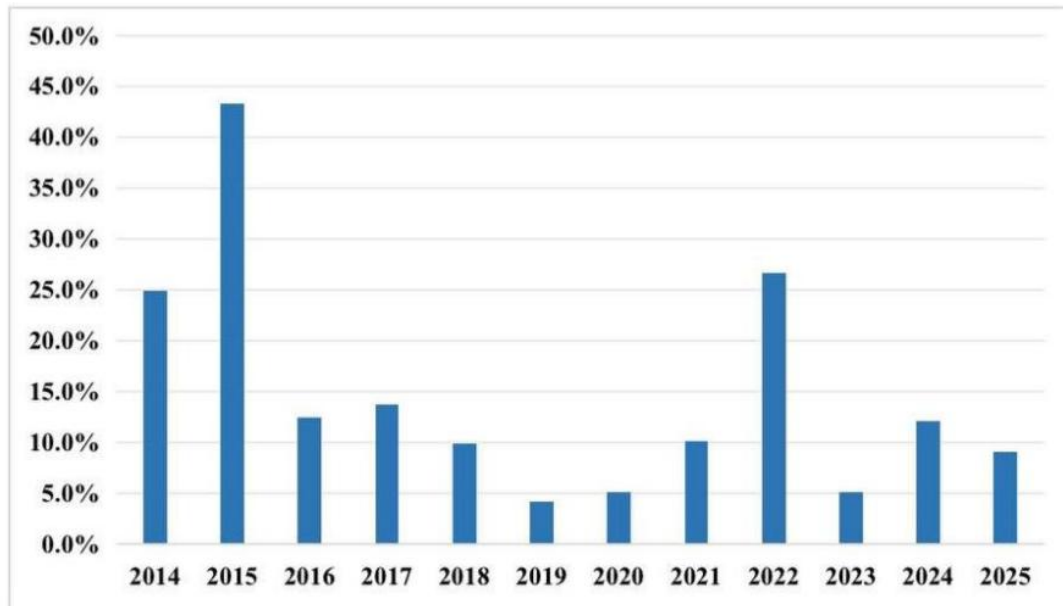


Рис. 1. Індекс інфляції в Україні за період 2014-2025 рр

Джерело: [2]

Таким чином, ефективна боротьба з інфляцією потребує комплексного поєднання монетарної, фіскальної та структурної політики, а також підтримки макроекономічної стабільності та довіри до фінансової системи держави.

Список використаної літератури:

1. Lissovolik Bogdan, Determinants of Inflation in a Transition - Economy: The Case of Ukraine, URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2003/wp03126.pdf> (01.06.2003)
2. НБУ, Інфляційне таргетування та монетарна політика, URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about/targets/target-k> (2015)
3. Підгаєць Сергій, Макроекономічний аналіз впливу інфляції на економічне зростання України у 2015-2025 роках (економіка та суспільство), URL: [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6847\(2025\)](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6847(2025))
4. Сальніченко Дар'я, Антиінфляційна політика в Україні - сучасна наукова робота 2025 року про інфляцію в умовах війни та політику НБУ, URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/744a384b-7cfb-4ed7-bc68-ce0060f68298/content> (2025)

Пілецька С. Т.
доктор економічних наук, професор
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЗЕЛЕНА ЕНЕРГЕТИКА ТА МАЙБУТНЄ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

Сучасні глобальні конфлікти, енергетичні кризи та використання викопного палива як інструменту політичного впливу продемонстрували вразливість традиційної моделі енергозабезпечення. Особливо чутливою до цих процесів є авіаційна галузь, яка тривалий час залежить від стабільних поставок авіаційного палива та енергоємної інфраструктури. Одночасно світова авіація стикається з необхідністю скорочення викидів парникових газів, оскільки авіап перевезення є одним із джерел глобальних вуглецевих викидів. У цих умовах зелена енергетика стає елементом екологічної політики, стратегічним чинником забезпечення енергетичної безпеки авіаційного сектору.

Перехід до відновлюваних джерел енергії означає трансформацію національних енергосистем, функціонування авіаційної інфраструктури. Сучасні аеропорти дедалі частіше інтегрують сонячні електростанції, системи накопичення енергії, електротранспорт і розумні енергомережі для забезпечення автономності та зменшення залежності від централізованого енергопостачання. Децентралізована енергетика дозволяє підтримувати роботу критично важливих елементів аеропортів навіть у разі пошкодження центральних мереж, що особливо актуально для країн із підвищеними безпековими ризиками.

Важливою перевагою зеленої енергетики для авіації є зменшення залежності від традиційного авіаційного палива. Одним із перспективних напрямів стає розвиток сталого авіаційного палива (SAF – Sustainable Aviation Fuel), яке виробляється з біомаси, органічних відходів або синтетичних компонентів із використанням відновлюваної енергії. Використання SAF дозволяє суттєво скоротити вуглецевий слід авіап перевезень без повної заміни існуючих літаків і паливної інфраструктури.

Разом із перевагами зелений перехід в авіації супроводжується значними технологічними викликами. Головною проблемою залишається висока енергоємність польотів, через що повна електрифікація комерційної авіації поки що обмежена технічними можливостями сучасних акумуляторів. Саме тому особливого значення набувають системи накопичення енергії, водневі технології та гібридні силові установки. Вони можуть забезпечити розвиток регіональної, безпілотної та перспективної пасажирської авіації нового покоління.

Особливу роль у майбутньому авіаційної галузі відіграє зелений водень. Отриманий шляхом електролізу води з використанням відновлюваної електроенергії, він розглядається як потенційне паливо для літаків майбутнього.

Провідні світові авіавиробники вже працюють над концепціями водневих літаків, здатних забезпечити суттєве зниження або повне усунення вуглецевих викидів під час польотів.

Економічна доцільність зеленої трансформації поступово підтверджується зниженням вартості відновлюваної генерації та розвитком інноваційних технологій. Для авіаційної галузі це відкриває можливості модернізації аеропортів, створення нових виробничих напрямів у сфері альтернативного палива, енергозберігаючих систем і цифрового управління польотами. Одночасно формуються нові ринки праці та інвестицій у високотехнологічних секторах.

Водночас зелений перехід створює нові виклики безпеки для авіації. Виробництво акумуляторів, водневих систем, електроніки та енергетичного обладнання залежить від постачання критично важливої сировини – літію, кобальту, нікелю та рідкоземельних металів. Крім того, цифровізація аеропортів і енергетичних систем підвищує ризик кіберзагроз, що вимагає посилення захисту критичної авіаційної інфраструктури. Для України розвиток зеленої енергетики в авіаційній сфері має особливе значення в умовах воєнних викликів та майбутнього відновлення транспортної системи. Використання локальної генерації, енергоефективних аеропортів, біопалива та інноваційних енергетичних рішень може стати важливою складовою модернізації української авіаційної галузі та зміцнення її енергетичної незалежності.

Отже, зелена енергетика поступово перетворюється на один із ключових чинників майбутнього розвитку та безпеки авіаційної галузі. Її значення виходить за межі екологічних питань, охоплюючи економічну конкурентоспроможність, технологічні інновації та енергетичну стійкість. Для авіації XXI століття зелений перехід стає стратегічною умовою довгострокового розвитку та глобальної безпеки.

Список використаної літератури:

1. Арєф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/43>
2. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>
3. Пілецька С., Ахмедлі А. Чинники та загрози соціально-економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*" № 1 (83) 2026. С. 182 – 187. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-182-187](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-182-187)
4. Хожило М. Державне управління зеленою трансформацією енергетичної галузі України в контексті євроінтеграції та сталого повоєнного відновлення. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 3. С. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152527>.
5. Іщук Ю. Зелений протекціонізм як загроза економічній безпеці України в умовах циркулярної трансформації світового господарства. *Економіка і організація управління*. 2026. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.5>.

Прохорова В. В.
*доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Зубенко М. М.
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ТА АНТИФРАГІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення економіки України відбувається в умовах високої невизначеності, що супроводжується значними економічними, соціальними та інституційними викликами. За таких обставин особливої актуальності набуває забезпечення організаційної стійкості та антифрагільності підприємств, які визначають їхню здатність адаптуватися до змін, зберігати ефективність функціонування та відновлюватися після кризових потрясінь. На відміну від традиційної стійкості, антифрагільність передбачає здатність організації не лише протистояти негативним впливам, а й використовувати їх як джерело розвитку та вдосконалення. Тому формування антифрагільних моделей управління є важливою передумовою успішного відновлення та довгострокового розвитку українських підприємств.

Організаційна стійкість характеризує здатність підприємства підтримувати стабільне функціонування, зберігати основні бізнес-процеси та досягати поставлених цілей навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх загроз [1]. Антифрагільність є більш високим рівнем розвитку організації та передбачає її здатність отримувати вигоди від невизначеності, змін і кризових ситуацій [2-3]. Управління стійкістю та антифрагільністю ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності, проактивного реагування на ризики, постійного навчання та інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й використовувати нові можливості для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Організаційна стійкість та антифрагільність суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств, забезпечуючи їхню здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати безперервність бізнес-процесів. Підприємства, які впроваджують антифрагільні підходи до управління, ефективніше реагують на кризові ситуації, швидше відновлюють свою діяльність та використовують нові можливості для розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, зростанню

продуктивності та формуванню довгострокових переваг в умовах нестабільного економічного середовища.

Забезпечення організаційної стійкості та антифрагільності потребує використання комплексу управлінських інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до змін. Важливе значення має система управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти механізми реагування на них. Ефективним інструментом також виступає диверсифікація ресурсів, ринків збуту та напрямів діяльності, що знижує залежність підприємства від окремих факторів зовнішнього середовища. Крім того, цифровізація бізнес-процесів, впровадження інновацій та розвиток організаційного навчання сприяють підвищенню гнучкості управління та формуванню здатності підприємства не лише витримувати кризові впливи, а й використовувати їх для подальшого розвитку.

У процесі повоєнного відновлення українські підприємства стикаються з численними викликами, які ускладнюють забезпечення їхньої організаційної стійкості та антифрагільності. До ключових проблем належать руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, нестача фінансових ресурсів для відновлення діяльності, обмежений доступ до інвестицій і високий рівень економічної невизначеності. Додатковими перешкодами виступають дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та необхідність швидкої адаптації до нових ринкових умов. За таких обставин підприємствам необхідно впроваджувати більш гнучкі та адаптивні механізми управління, здатні забезпечити їх ефективне функціонування в умовах постійних змін.

Таким чином, управління організаційною стійкістю та антифрагільністю є важливою умовою успішного функціонування підприємств у процесі повоєнного відновлення економіки України. Формування адаптивних систем управління, розвиток інноваційного потенціалу, цифровізація бізнес-процесів і вдосконалення механізмів управління ризиками сприяють підвищенню здатності підприємств ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Особливе значення має антифрагільний підхід, який дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку. У результаті впровадження таких підходів створюються передумови для зміцнення конкурентоспроможності, забезпечення довгострокової стійкості та сталого розвитку українських підприємств.

Список використаної літератури:

1. Кондратьєва Г. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 244-248. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>
2. Лемішовський В. І., Швець Ю. Ю., Кравченко С. А., Мацієвський А. Є.,

Слівінський Р. М., Базюк В.-М. В., Вовчина А. Я. Теорія економічної безпеки в трансформаційний період розвитку держави. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. С. 27-34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17243040>

3. Ходаківський В., Кузьменко О., Фурса В. Ентропія в економічних процесах і результативність релокованих підприємств: теоретична рефлексія та практичні архітектури розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-92/>

Псуй М. С.

кандидат економічних наук,

асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Шаровський Я. О.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ЦИФРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування українських підприємств (спричинивши порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів експорту, втрату виробничих потужностей). Водночас, за сучасних умов зовнішньоекономічна діяльність підприємств залишається одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності нашої держави, залучення валютних надходжень, інтегрування України до глобального економічного простору. За цих умов особливого значення набуває цифрове планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств як інструмент підвищення рівня ефективності міжнародної співпраці, забезпечення повоєнного відновлення [2; 3]. Цифровізування зовнішньоекономічної діяльності підприємств передбачає використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів при плануванні, організуванні, контролюванні, координуванні/регулюванні міжнародних операцій. У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології стають основою формування конкурентних переваг підприємств, забезпечуючи оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізування бізнес-процесів, підвищення рівня адаптивності до змін [6]. Одним із ключових напрямів цифрового планування зовнішньоекономічної діяльності виступає впровадження ERP- та CRM-систем. Вони забезпечують інтегроване управління ресурсами підприємств, автоматизування документообігу, ефективну взаємодію з їх іноземними

партнерами. Використання цифрових платформ дозволяє вітчизняним підприємствам здійснювати аналізування міжнародних ринків, прогнозування попиту, оцінювання ризиків, формування стратегій виходу (експансія) на зовнішні ринки. Це особливо важливо за умов післявоєнного відновлення (відбудови) економіки, коли підприємства потребуватимуть швидкого адаптування до нових умов [5]. Важливу роль у цифровому плануванні зовнішньоекономічної діяльності відіграють технології електронної комерції, міжнародні цифрові торговельні платформи. Їх використання сприяє розширенню можливостей українських підприємств щодо виходу на міжнародні ринки (експансії), пошуку нових партнерів, просування продукції/послуг за кордоном. Цифрові канали збуту дозволяють мінімізувати витрати на організування міжнародної діяльності, підвищувати рівень ефективності процесів комунікування із закордонними контрагентами [1]. У контексті повоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває саме цифровізування логістичних процесів, управління міжнародними ланцюгами постачання. Внаслідок воєнних дій традиційні логістичні маршрути зазнали значних змін, що зумовило необхідність пошуку альтернативних транспортних коридорів, оптимізування міжнародних перевезень. Використання цифрових технологій у сфері логістики забезпечує можливість моніторингу вантажопотоків у режимі онлайн (реального часу), автоматизування складських процесів, підвищення ефективності транспортного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [4]. Важливим елементом цифрового планування виступає застосування технологій штучного інтелекту, великих даних, аналітичних систем підтримання прийняття управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють підприємствам здійснювати комплексне оцінювання кон'юнктури міжнародних ринків, прогнозувати зміни попиту, аналізувати валютні ризики, формувати ефективні стратегії для розвивання їх міжнародної діяльності. Автоматизування процесів аналізування інформації сприяє зменшенню управлінських витрат, підвищенню точності, надійності стратегічного планування [5]. Серед основних проблем, що стримують розвивання цифровізування підприємств, доцільно виокремити недостатній рівень фінансового забезпечення цифрового трансформування, дефіцит висококваліфікованих кадрів, кіберзагрози, нерівномірний рівень цифрової інфраструктури в різних регіонах держави [6]. У післявоєнний період цифрове планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинне стати ключовим інструментом для економічного відновлення. Розвивання цифрових платформ міжнародної торгівлі, автоматизування управлінських процесів, удосконалення електронного документообігу, інтегрування інформаційних систем до світового цифрового простору сприятимуть активізуванню експортної діяльності, залученню іноземного інвестування, підвищенню конкурентоспроможності. Цифрове планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості, повоєнного відновлення

економіки України. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до глобальної цифрової економіки, оптимізувати міжнародні бізнес-процеси, забезпечувати їх розвивання при інтегруванні до світового економічного простору.

Список використаної літератури:

1. Абдуллаєва А. Інноваційні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 342. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-27)
2. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Детермінанти інформаційного забезпечення митного постаудиту в Україні за умов євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 44–51.
3. Завербний А. С., Шаровський Я. О. Проблеми і перспективи гармонізування пост митного оформлення як ключовий фактор активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємств за умов євроінтегрування. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 75. С. 21-26.
4. Котвицька Н., Захарченко А. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. Сталий розвиток економіки. 2025. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-29>
5. Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 211-222.
6. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>.

Рекус Г. П.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ВІДПОВІДНІСТЬ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ ВІДНОВЛЕННЯ

Повоєнне відновлення України формує новий порядок денний для державної регіональної політики: питання полягає не лише в тому, що відбудовувати, а й у тому, як розставити пріоритети між безпековою невідкладністю і стратегічним розвитком. У цьому контексті особливого значення набуває критична інфраструктура - як концептуальне поле, так і практичний об'єкт управлінських рішень.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» (2021 р.) визначає безпеку функціонування критичної інфраструктури через п'ять ключових характеристик: функціональність, безперервність, відновлюваність, цілісність і стійкість [1]. Державна політика передбачає раннє виявлення загроз, контроль ризиків, державно-приватне партнерство та умови для швидкого відновлення. Ця логіка –

не «відбудова форми», а «збереження функції» – перегукується з міжнародними підходами до управління інфраструктурою, орієнтованими на забезпечення стійкості.

За оновленою спільною оцінкою потреб у відновленні (RDNA5), оприлюдненою урядом України, Світовим банком, Єврокомісією та ООН у лютому 2026 року, десятирічна потреба у відновленні становить майже \$588 млрд; прямі збитки перевищили \$195 млрд [2]. Три сектори формують найбільший обсяг потреб: транспорт – понад \$96 млрд, енергетика – близько \$91 млрд, житло – близько \$90 млрд. Окремо витрати на розмінування та розчищення завалів оцінено майже у \$28 млрд. Регламент ЄС Ukraine Facility передбачає до €50 млрд на 2024-2027 роки [3], що покриває лише частину потреб і передбачає широке залучення приватного капіталу.

Аналіз виявляє системне розходження між нормативною логікою закону і фактичною воєнною практикою. В умовах активних бойових дій держава об'єктивно тяжіє до моделі кризової пріоритизації: першочергово фінансуються ППО, оборона, аварійна енергетика, комунальна стійкість і невідкладне житло. Це не помилка, а вимушена раціональність. Проте такий підхід створює ризик: регіони з високим безпековим ризиком, але суттєвим стратегічним потенціалом – Харківська, Дніпропетровська, Сумська, Миколаївська та Одеська області отримують ресурсів достатньо для «підтримання життя», але недостатньо для структурної модернізації.

Застосування єдиного критерію відстані від лінії зіткнення як основи інвестиційної пріоритизації є методологічно вразливим з трьох причин. По-перше, фронт - рухома величина, тоді як ресурсна база, компетенції та інфраструктурні вузли переміщенню не підлягають. По-друге, «зона бойових дій» і «зона без потенціалу розвитку» не є синонімами. По-третє, ігнорується системна роль конкретного регіону: вузол газовидобутку, оборонний кластер, портовий хаб або університетсько-інженерна база мають самостійну стратегічну цінність незалежно від поточної безпекової класифікації.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати три операційні рекомендації.

По-перше, перехід від моделі «зона ризику = пріоритет» до моделі «ризик × функція × потенціал». Це передбачає запровадження двокомпонентного механізму фінансування: «стійкість прифронтових територій» – швидкі гранти на розвиток розподіленої енергетики, захищеного зв'язку та аварійної медицини; «розвиток територій підвищеного ризику» – державні гарантії, страхування воєнних ризиків та концесійні механізми державно-приватного партнерства для регіонів із високим рівнем ризику, але значним стратегічним потенціалом.

По-друге, інституціоналізація обласних планів стійкості критичної інфраструктури як окремого типу документів з обов'язковим мінімальним

пакетом: резервне енергоживлення, комунікаційне дублювання, схеми управління в умовах ураження, кібергігієна та контури відновлення «останньої милі».

По-третє, визнання людського капіталу елементом критичної інфраструктури. Без інструментів повернення кваліфікованих кадрів, інтеграції ветеранів і збереження університетського потенціалу у прифронтових регіонах фізичне відновлення інфраструктури не перетвориться на функціональне.

Таким чином, ефективне управління відновленням критичної інфраструктури України потребує не лише ресурсного нарощування, а й концептуального переходу: від реактивної безпекової логіки до проактивної стратегії забезпечення функціональної стійкості регіонів.

Список використаної літератури:

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-IX#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
2. World Bank. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA5). Washington, DC: World Bank Group, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792> (дата звернення: 15.05.2026).

Родченко В. В.

доктор економічних наук, професор,

директор ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СТРАТЕГІЯ ЧИ НОСТАЛЬГІЯ: ЯК НЕ ВІДБУДУВАТИ МИНУЛЕ

Найнебезпечніша поведінкова пастка повоєнного відновлення – ностальгія. Вона проявляється у двох формах: пряма – відновити те, що було; замаскована – механічно скопіювати чужий успішний досвід, не розуміючи його контексту. Обидві ведуть до консервації відсталості та нераціонального використання обмежених ресурсів.

Харківський регіон не є *tabula rasa*. Його просторова структура формувалась десятиліттями: регіон визначався як ядро Донецько-Придніпровського економічного району з функціями машинобудування, наукового обслуговування та енергетичного забезпечення. Ця просторова ДНК досі читається в розміщенні підприємств, університетів і транспортних мереж. Проте частина цієї ДНК є мертвою і вимагає переосмислення, а не відтворення.

Станом на п'ятий рік війни, в умовах значної деіндустріалізації та знищення промислового потенціалу регіону, найбільшу динаміку демонструють продовольчоорієнтовані сектори економіки. Однак, і вони характеризуються істотним відставанням від кращих світових зразків. Наприклад, продуктивність праці в харчопереробці - найбільшому підсекторі промисловості Харківщини – у 2-3 рази нижча, ніж на аналогічних підприємствах ЄС при схожій сировинній базі. Знос основних фондів у галузі хлібопродуктів до 2022 року становив 48% – це не воєнний збиток, а структурна спадщина. Урожайність зернових (35-42 ц/га) суттєво поступається показникам Нідерландів і Франції (65-75 ц/га) при порівнянних агрокліматичних умовах. Різниця визначається організацією та технологією, а не природними чинниками. Варто зауважити що урожайність відповідає показникам країн сходу Європи, однак істотно відстає від лідерів.

Водночас руйнування відкрило нові можливості. У 2023 році, в умовах активних бойових дій, кількість підприємств у Харківській області зросла на 17,3% – до 18 783 юридичних осіб; станом на 2025 рік їх близько 19 тисяч. Разом із застарілими виробництвами пішли структури, що блокували появу нового. У III кварталі 2024 року номінальні зарплати зросли на 22,3%, реальні – на 14,2%, перевищивши довоєнний рівень. Це означає наявність платоспроможного внутрішнього попиту вже зараз.

Японський досвід після Другої світової є показовим: масштабні руйнування змусили переоснастити виробництво на новітній техніці, що поєднувалось із зміною галузевої структури. До 1968 року обсяг промислової продукції збільшився в одинадцять разів. Ключовий принцип – відновлення функції, а не форми.

З позицій відновлення економічного потенціалу важливо дотримуватися логіки кластерного підходу із чіткою просторовою прив'язкою. Кластер – це не адміністративне об'єднання підприємств, а концентрація в конкретному місці специфічних ресурсів, компетенцій і ланцюжків постачання. Логіка розміщення виробництв на Харківщині визначається чотирма прив'язками: земля і надра (47% видобутку газу в Україні, запаси скляної сировини 106,5 млн тон); енергія (традиційний центр генерації як передумова для енергоємних виробництв); сировина і початок ланцюжків доданої вартості; компетенції, передусім інженерні, що формують потенціал miltech та dual-use технологій.

Окремо слід зауважити на ризики моделі просторового розвитку, що пропонується на загальнодержавному рівні. Існуюче безпекове зонування (30- і 100-кілометровий буфер від лінії зіткнення) не може бути основою економічної стратегії з трьох причин. По-перше, фронт – рухома величина, тоді як компетенції, родовища та університети – ні. По-друге, «зона бойових дій» і «зона без потенціалу розвитку» не є синонімами. По-третє, функціональна зона визначається не відстанню до фронту, а наявністю ресурсу, компетенції і попиту.

Альтернативна логіка: «ресурс + компетенція + ланцюжок доданої вартості → кластер → пріоритет інвестицій».

На основі викладеного можуть бути сформульовані п'ять принципів стратегії повоєнного відновлення:

- (1) відновлювати функцію, а не форму;
- (2) прив'язуватись до конкретного простору;
- (3) працювати з наявним населенням, а не з гіпотетичним майбутнім;
- (4) підтримувати сектори, що вже зростають (ІТ, оборонні технології, фармація, агропереробка);
- (5) обирати позиції першого у нових нішах, а не другого у старих.

Повоєнне відновлення Харківщини – це не технічне завдання реконструкції. Це стратегічний вибір між ностальгійною відбудовою минулого і свідомим конструюванням нової просторово-економічної ідентичності регіону.

Список використаної літератури:

1. Державна служба статистики України. Темп зростання номінальної та індекс реальної заробітної плати (2002–2024 роки). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 року. Київ: НБУ, 2024. 60 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

Сербін М. Ю.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва*

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

LINKEDIN ЯК КЛЮЧОВИЙ КАНАЛ B2B-КОМУНІКАЦІЙ ІТ-КОМПАНІЙ

У сучасних умовах цифровізації економіки та глобальної конкуренції маркетингові комунікації ІТ-компаній набувають стратегічного значення. Особливої актуальності це питання набуває у сфері B2B, де процес прийняття рішень є тривалим, а формування довіри між компаніями відіграє визначальну роль. Одним із найбільш ефективних інструментів професійної комунікації сьогодні є соціальна мережа LinkedIn, яка перетворилася не лише на платформу для пошуку роботи, а й на повноцінний канал B2B-маркетингу, брендингу та професійного нетворкінгу.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням ролі цифрових платформ у комунікаційній діяльності ІТ-компаній. У 2025–2026 роках більшість міжнародних та українських ІТ-компаній активно використовують LinkedIn для просування послуг, формування експертного іміджу, залучення партнерів, інвесторів та потенційних клієнтів. Особливо важливим є те, що саме LinkedIn забезпечує доступ до професійної аудиторії, яка складається з керівників

компаній, HR-фахівців, маркетологів, розробників та представників бізнесу. На відміну від інших соціальних мереж, LinkedIn орієнтований на ділову комунікацію, що робить його ключовим інструментом B2B-взаємодії в IT-секторі.

Сучасний IT-ринок характеризується високим рівнем конкуренції, тому компанії змушені не лише пропонувати якісні послуги, а й формувати сильний бренд та професійну репутацію. Саме через LinkedIn компанії можуть демонструвати експертність, корпоративну культуру, успішні кейси та інноваційні рішення. Доцільно використовувати LinkedIn для публікації аналітичних матеріалів, досліджень ринку та висвітлення технологічних трендів. Це дозволяє компанії підтримувати статус міжнародного технологічного лідера та формувати довіру серед потенційних клієнтів. Подібну стратегію застосовує й українська компанія SoftServe, яка через LinkedIn [1] просуває власні цифрові рішення, публікує матеріали про штучний інтелект, хмарні технології, кібербезпеку. Компанія активно розвиває employer branding, демонструючи корпоративні цінності, соціальні ініціативи та професійний розвиток працівників. У сучасних умовах це є важливим чинником конкурентоспроможності IT-компаній.

Ще одним успішним прикладом є Grammarly, яка використовує LinkedIn не лише для просування продукту, а й для створення емоційного зв'язку з професійною аудиторією. Компанія регулярно публікує освітній контент, результати досліджень та історії успіху користувачів. Такий підхід сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Але використання LinkedIn у B2B-комунікаціях IT-компаній супроводжується низкою проблем. Однією з ключових є надмірна кількість однотипного контенту. Багато компаній публікують стандартизовані рекламні повідомлення, які не створюють реальної цінності для аудиторії. У результаті знижується рівень залучення користувачів та ефективність комунікаційної діяльності [2-5].

Ще однією проблемою є складність формування довіри в умовах інформаційного перенасичення. Через велику кількість контенту користувачі стають більш вибірковыми та приділяють увагу лише тим компаніям, які демонструють експертність і реальну практичну користь.

Крім того, частина IT-компаній використовує LinkedIn виключно як майданчик для рекрутингу, не реалізуючи його маркетинговий потенціал.

Суттєвим є недостатня персоналізація комунікацій. Алгоритми цифрових платформ змінюються, а традиційні формати контенту поступово втрачають ефективність. У сучасних умовах аудиторія очікує більш інтерактивного, персоналізованого та візуального контенту. Особливо це стосується покоління Z та молодих спеціалістів, які віддають перевагу коротким відео, storytelling та неформальному стилю комунікації.

Для вирішення зазначених проблем IT-компаніям доцільно впроваджувати сучасні підходи до B2B-комунікацій. Насамперед необхідно зміщувати акцент із прямої реклами на експертний контент [5]. Публікація аналітики, досліджень,

кейсів та практичних рекомендацій дозволяє формувати довіру та позиціонувати компанію як експерта у своїй сфері. Наприклад, Microsoft активно використовує формат thought leadership, публікуючи матеріали про цифрову трансформацію бізнесу та використання штучного інтелекту.

Важливим напрямом удосконалення комунікацій є також розвиток персонального бренду співробітників компанії. У B2B-секторі користувачі часто більше довіряють конкретним експертам, ніж корпоративним сторінкам. Саме тому багато IT-компаній стимулюють працівників до створення професійного контенту, участі в дискусіях та розвитку власної експертності у LinkedIn.

Окрему увагу слід приділити використанню штучного інтелекту та аналітики даних у маркетингових комунікаціях. AI-технології дозволяють аналізувати поведінку аудиторії, персоналізувати контент та підвищувати ефективність рекламних кампаній. У сучасному B2B-маркетингу це стає важливим фактором конкурентної переваги.

Крім того, IT-компаніям варто активніше використовувати відеоконтент, digital storytelling та інтерактивні формати взаємодії.

Сучасна аудиторія краще сприймає контент, який поєднує професійну інформацію з емоційною складовою. Використання LinkedIn дозволяє формувати корпоративний бренд, підвищувати довіру до компанії, просувати цифрові послуги та залучати нових партнерів і клієнтів.

Разом із тим ефективність комунікацій залежить від якості контенту, рівня персоналізації та здатності компанії адаптуватися до сучасних цифрових тенденцій.

У перспективі роль LinkedIn у B2B-комунікаціях IT-компаній продовжуватиме зростати, особливо в умовах глобальної цифрової трансформації та розвитку штучного інтелекту.

Список використаної літератури:

1. SoftServe URL: <https://ua.linkedin.com/company/softserve>
2. Bala M., Verma D. Social Media and Their Role in Marketing Communication. *Business Management and Strategy*. 2021. №12(1). С. 30–45.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 9th ed. Harlow : Pearson, 2022. 640 p.
4. Karr D. How LinkedIn Became a Powerful B2B Marketing Platform. *Martech Zone*. URL: <https://www.linkedin.com/in/douglaskarr>.
5. Schile L. LinkedIn ad tactics for B2B marketers. *MarTech*. 16.03.26. URL: <https://martech.org/5-linkedin-ad-tactics-for-b2b-marketers/> (дата звернення 17.06.26).

Смєсова В. Л.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифровізація стала однією з ключових тенденцій глобальної економіки на початку ХХІ ст., змінивши механізми виробництва, розподілу і споживання товарів та послуг. Її вплив виявляється у зміні структури зайнятості, появі нових секторів, що створюють високу додану вартість, зростанні ролі даних як економічного ресурсу, збільшенні частки цифрових послуг у міжнародній торгівлі. Для України, яка на сучасному етапі функціонує в умовах війни та економічної кризи, цифровий розвиток може стати стратегічним інструментом модернізації і одночасно фактором, який буде сприяти укріпленню її позицій на світовому ринку товарів та послуг.

В економічній літературі цифровізація розглядається як системний процес використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, створення нових моделей взаємодії суб'єктів на ринку та підвищення ефективності їх економічної діяльності.

Цифрові трансформації сприяють переходу країн світу від моделі розвитку в межах індустріального суспільства до моделі, в якій превалюють високотехнологічні галузі, що засновані на використанні інтелектуального капіталу та мають своїм результатом створення продуктів з високою доданою вартістю [1].

Процеси цифровізації прискорюють структурні зміни економіки країн світу через збільшення частки сфери послуг у ВВП, зростання питомої ваги зайнятих в ІКТ-секторі, підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації та оптимізації процесів виробництва, реалізації і споживання товарів і послуг.

Крім того, цифровізація стимулює участь країн у міжнародній торгівлі на основі розширення сегменту цифрових послуг у структурі експорту, використання програмного забезпечення та електронної комерції для обслуговування операцій на світовому ринку. Для країн, що інтегруються у глобальні ринки, ці зміни означають можливість переходу до нової моделі конкурентоспроможності, де вирішальними стають інноваційність, технологічний потенціал та якість людського капіталу.

У 2021–2025 рр. Україна продемонструвала значний прогрес у сфері цифровізації, незважаючи на зовнішні та внутрішні виклики, в умовах яких розвивається вітчизняна економіка. Розширення участі України у світових ринках товарів та послуг на основі використання цифрових технологій стало одним із

визначальних факторів розвитку національної економіки у цей період [2]. Цифровізація є фактором, який сприяє перерозподілу трудових ресурсів на користь високотехнологічних секторів, зростанню продуктивності, формуванню нових моделей міжнародної кооперації, диверсифікації структури експорту української економіки. Такі зміни є фундаментальними, оскільки дозволять Україні поступово переходити від ресурсно-орієнтованої до інноваційної моделі розвитку [1].

На рисунку 1 представлено експорт та імпорт послуг, які надавалися цифровим способом в Україні. Як бачимо, у весь період 2005-2024 рр. спостерігалось позитивне сальдо торгівельного балансу за наданими цифровими послугами, а, отже, їх експорт переважав над імпортом.

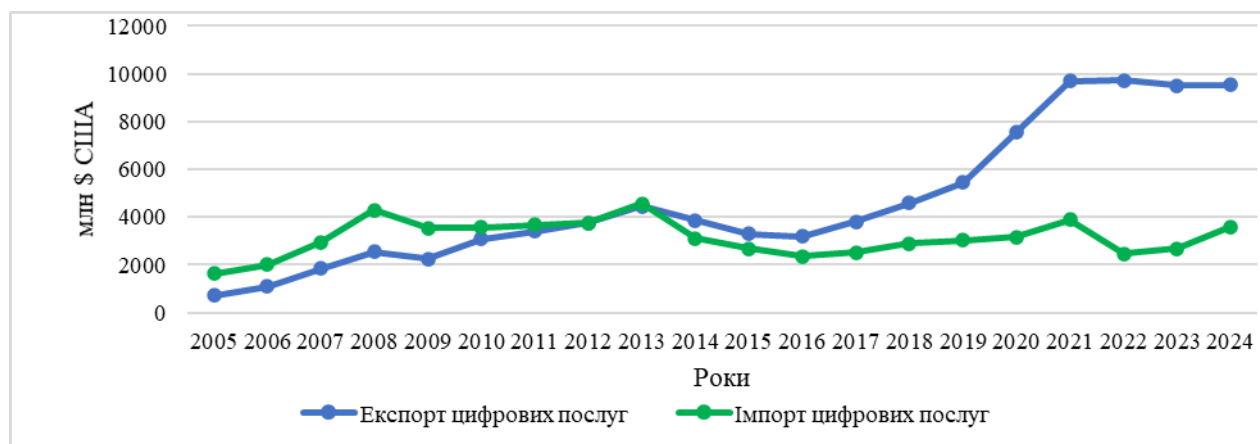


Рис. 1.Обсяги експорту та імпорту цифрових послуг в Україні у 2005-2024 рр., млн. дол. США [3]

Експорт мав постійну тенденцію до зростання у 2017-2022 рр., досягнувши відповідно у 2022 р. 97,3 млн дол США. Імпорт цифрових послуг мав позитивну динаміку у 2017-2021 р, а у 2022 р. з початком війни відбулося зниження його потоків на 36,48% порівняно з 2021 роком. Одночасно з цим зниження потоків експорту спостерігалось тільки у 2023 році відносно попереднього 2022 р. на 2,34% [3].

Одночасно з цим Україна стикнулася з рядом викликів в процесі розширення своєї участі на світових ринках товарів та послуг за допомогою цифровізації.

По-перше, в умовах повоєнної економіки Україна втратила значну кількість об'єктів інфраструктури, що не дозволяє швидко відновлювати та розвивати нову високорозвинену цифрову. По-друге, унаслідок війни відбувся відтік висококваліфікованої робочої сили в інші країни світу на фоні вимушеної міграції, особливо відчутно це позначилося на ринку ІТ-спеціалістів, який втратив значний людський потенціал. По-третє, потребує обов'язкового удосконалення українське законодавство у сфері надання цифрових послуг, що повинно бути уніфіковане з

міжнародними правилами, стандартами та вимогами в сфері передачі даних, кібербезпеки, електронних операцій, використання цифрових сервісів, AI тощо.

Список використаної літератури:

1. Vysochyn I. and Zhuk O. (2025). Ukraine's integration into the digital global space. *Foreign trade: economics, finance, law.* 138, 1 (Mar. 2025), 42–74. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)03](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)03).
2. Oklander M., Yashkina O., Petryshchenko N., Karandin O., Yevdokimova O. (2024). Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*, 31(4), 5566. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.55>
3. IT Ukraine Association. (2025). Український експорт IT-послуг: мінімальне зростання надходжень, однак суттєве зростання частки в загальній структурі. URL: <https://surl.li/tztioi>

Шепеленко С. М.

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Дослідження та систематизація ключових напрямів, стратегій та механізмів повоєнної відбудови економіки України є об'єктивною необхідністю розроблення комплексного науково-практичного підходу до відновлення національної економіки з урахуванням принципів сталого розвитку, цифровізації та інтеграції до європейського економічного простору, де роль державного регулювання, міжнародної допомоги та інноваційних інструментів у забезпеченні ефективної реконструкції є дуже важливою.

Повномасштабна війна спричинила значні структурні деформації економіки України, руйнування виробничих потужностей, інфраструктури та логістичних систем. У зв'язку з цим повоєнна відбудова потребує формування системної стратегії, яка поєднує короткострокові заходи стабілізації та довгострокові напрями трансформаційного розвитку [1].

Ключовими стратегічними пріоритетами відбудови є: модернізація виробничої бази, розвиток інноваційної економіки, забезпечення енергетичної безпеки, відновлення людського капіталу та інтеграція до європейського економічного простору [2]. Особливого значення набуває відновлення енергетичного сектору як базової складової функціонування економіки, що передбачає впровадження принципів диверсифікації джерел енергії, децентралізації генерації та розвитку «зеленої» енергетики.

Серед напрямів реалізації стратегії повоєнної відбудови енергетичного сектору економіки України доцільно виділити певні положення, синергетичний ефект від яких дозволить досягти системного узгодження та балансування цілей та інтересів означеного процесу.

Інституційні механізми, що передбачають удосконалення системи державного управління, підвищення прозорості та ефективності прийняття рішень, є ключовою передумовою результативної повоєнної відбудови економіки України. Їх сутність полягає у формуванні сучасної інституційної архітектури, здатної забезпечити координацію між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством. Ефективність прийняття рішень забезпечується впровадженням сучасних аналітичних інструментів, зокрема систем підтримки прийняття рішень, прогнозних моделей та технологій обробки великих даних. Важливим є також застосування проєктного підходу до управління відбудовою, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та досягати визначених стратегічних цілей у встановлені строки. Інституційні механізми виступають базовим елементом формування ефективної системи управління повоєнною реконструкцією, забезпечуючи її прозорість, керованість і результативність.

Фінансово-економічні механізми передбачають формування ефективної системи фінансового забезпечення повоєнної відбудови шляхом залучення міжнародної фінансової допомоги, іноземних інвестицій та активного використання державно-приватного партнерства. Важливим є створення сприятливого інвестиційного клімату, удосконалення податкової та бюджетної політики, а також впровадження прозорих механізмів розподілу ресурсів. Реалізація цих заходів сприяє мобілізації фінансових ресурсів, відновленню економічної активності та забезпеченню стійкого економічного розвитку.

Інноваційно-технологічні механізми передбачають активну цифровізацію економіки, впровадження сучасних технологій і розвиток цифрових платформ як основи підвищення ефективності господарських процесів. Вони включають стимулювання інноваційної діяльності, підтримку науково-дослідних розробок, розвиток цифрової інфраструктури та використання технологій обробки великих даних. Реалізація цих механізмів сприяє модернізації економіки, підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню умов для сталого розвитку в післявоєнний період.

Соціальні механізми спрямовані на відновлення ринку праці, підвищення рівня зайнятості та розвиток людського капіталу як ключового ресурсу економічного зростання. Вони передбачають створення нових робочих місць, підтримку підприємництва, реалізацію програм професійної перепідготовки та соціальної адаптації населення. Важливим є також забезпечення соціального захисту громадян, підвищення якості освіти й охорони здоров'я, що сприяє зміцненню соціальної стійкості та довгостроковому розвитку економіки.

Важливим аспектом є використання міжнародного досвіду повоєнної реконструкції, зокрема реалізація аналогів «плану Маршалла», адаптованих до сучасних умов. Водночас необхідно враховувати національні особливості економіки України та рівень її інтеграції у глобальні економічні процеси. Особливу роль у відбудові відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами, прозорість фінансових потоків та формування нових моделей економічної взаємодії. У цьому контексті доцільним є розвиток цифрових двійників інфраструктурних об'єктів та використання аналітики великих даних для підтримки управлінських рішень.

Таким чином, повоєнна відбудова енергетичного сектору економіки України має базуватися на принципах системності, інноваційності та сталого розвитку. Ефективність реалізації стратегій відновлення залежить від узгодженості державної політики, активного залучення міжнародних партнерів та впровадження сучасних цифрових і управлінських технологій. Комплексне поєднання зазначених механізмів сприятиме формуванню конкурентоспроможної та стійкої економіки України в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Орел, Ю. Л., Прочан, А. О., & Нестеренко, О. П. (2024). Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. Академічні візії, (31). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060>
2. Пшик, Б. І. (2024). Фінансові аспекти повоєнної відбудови економіки України на базі використання ESG-підходів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, (165), 1.

СЕКЦІЯ З ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

Bachuk Oleksii

*3rd year postgraduate student of the Department of Management and Administration
of the Karazin School of Business*

V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

MANAGEMENT FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PRIVATELY OWNED HEALTHCARE INSTITUTIONS

Digital transformation of privately owned healthcare institutions is not only technological modernization. It is a managerial process that changes the business model of a clinic, patient interaction, decision-making, quality control, risk management and the organization of clinical and administrative work. In private healthcare, digitalization becomes a factor of competitiveness, financial sustainability and patient trust. Therefore, the key managerial task is to create an organizational model in which digital solutions are strategically justified, economically sustainable, ethically acceptable and clinically useful.

The international context supports this systemic understanding of digital health. The World Health Organization emphasizes that digital health initiatives need a robust strategy integrating financial, organizational, human and technological resources (World Health Organization, 2021). For private healthcare institutions, this is crucial because investment decisions are made under the pressure of competition, limited capital, patient expectations and regulatory requirements. The World Bank Group also stresses that private-sector digital solutions can increase efficiency and transform service delivery when they are properly planned and integrated into health systems (World Bank Group, 2023).

The first feature of management is strategic alignment. Digital transformation should begin with a clear answer to what organizational problem the institution intends to solve: reducing waiting time, improving continuity of care, strengthening communication with patients, optimizing resources or improving management accounting. This prevents chaotic purchases of unrelated digital products. Each initiative should have a defined purpose, expected result, responsible unit, budget, implementation stages and measurable indicators.

The second feature is the redesign of processes and data governance. Online appointments, patient portals, automated reminders, digital payments, electronic health records and analytical dashboards may reduce administrative workload and improve service speed. However, these tools create value only when they are embedded into redesigned processes rather than copied onto inefficient paper-based routines. OECD documents on people-centred digital health systems emphasize interoperable patient

records, patient access to data, provider engagement and public trust as conditions for better effectiveness and efficiency (OECD, 2026). For a private clinic, integrated data architecture is a prerequisite for quality monitoring, personalized communication and continuity of care.

The third feature is cybersecurity and compliance-oriented management. Digital services increase exposure to unauthorized access, ransomware, service interruption and reputational losses. The NIST Cybersecurity Framework 2.0 proposes a practical logic for managing cybersecurity risks through governance, identification, protection, detection, response and recovery (National Institute of Standards and Technology, 2024). In privately owned healthcare institutions, cybersecurity should be treated as an element of corporate governance, not merely as a technical responsibility of IT staff. Management must define risk appetite, approve policies, allocate resources, train personnel and ensure incident-response procedures.

The fourth feature is change management and development of digital competence among personnel. Doctors, nurses, administrators and managers may perceive digital tools differently depending on workload, previous experience and perceived usefulness. Resistance is often caused not by the technology itself, but by weak communication, lack of training, fear of additional control and uncertainty about new responsibilities. Therefore, transformation should include staff involvement, phased implementation, internal support, feedback channels and adaptation of job descriptions.

Thus, digital transformation in privately owned healthcare institutions should be managed as a complex governance process connecting strategy, investment, clinical quality, data protection, organizational culture and patient trust. Its effectiveness depends on the ability of managers to move from isolated technological initiatives to a coherent roadmap. Such a roadmap should include assessment of current processes, prioritization of digital projects, cybersecurity and compliance measures, personnel training, patient-oriented design, measurable indicators and continuous improvement. Under global transformations and post-crisis economic recovery, private healthcare can become an important driver of innovation, but only if digitalization is managed as responsible organizational change rather than as simple technological modernization.

References:

1. National Institute of Standards and Technology. (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 (NIST CSWP 29). <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>
2. OECD. (2026). Building people-centred digital health systems. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/building-people-centred-digital-health-systems_a1df0046-en.html
3. World Bank Group. (2023). Working with private sector organizations to deliver digital solutions in health: Implementation know-how brief. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099081723223095885/pdf/P175075150f0e50051b208166d588250309.pdf>
4. World Health Organization. (2021). Global strategy on digital health 2020-2025. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>

Trokhymets O.
DrSc., Professor,
Professor at the Marketing and Management Department,
Acting Dean of the Management Programme (English-language)
Katowice Business University, Katowice, Poland
Professor at the economics and management department
V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Adamczyk M.
PhD, University Professor,
Rektor
Katowice Business University, Poland

Ruprich M.,
PhD, University Professor, MBA,
Dean of the Postgraduate Studies
Katowice Business University, Poland

SOCIAL RESPONSIBILITY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES: INCLUSIVE PRACTICES IN THE CONTEXT OF MIGRATION PROCESSES

The current labor market in European Union countries is characterized by increasing labor mobility and intensifying migration processes, which significantly influence human resources management strategies in international companies. Poland, which had over 300,000 migrant workers from Ukraine as of 2022, has become one of the most striking examples of these changes. Following the outbreak of full-scale armed conflict in Ukraine, the number of Ukrainian citizens in the Polish labor market has increased significantly, creating both new business opportunities and serious management challenges (OECD, 2023). In this context, socially responsible human resource management (SRHRM) serves not only as a tool for fulfilling corporate obligations but also as a key factor in the effective integration of migrant workers and the sustainability of organizations.

The concept of socially responsible HR management (sustainable HRM) is an approach that combines a company's economic goals with social responsibility toward employees as key stakeholders of the organization. As noted by Piwowar-Sulej, Cierniak-Emerych, and Mazur-Wierzbicka (2022), the concept of SRHRM emerged as an element of CSR focused on the company's internal environment, where employees are viewed as its most important stakeholders. This entails the long-term, socially and economically effective recruitment, development, and retention of personnel in accordance with the principles of transparency, non-discrimination, objectivity, and

fairness. Key components of SRHRM include: ensuring equality and non-discrimination; creating an inclusive work environment; developing human capital; supporting employee well-being; and integrating ethical standards into HR decisions.

An empirical study of the interests of the Ukrainian migrants in Poland (sample of 39 people, Lower Silesia Region, 2020) revealed that among the 22 analyzed interests the most important for the migrants are the following: adequate wages (86,4% of positive responses, average 4,42), proper occupational safety conditions (80,0%, average 4,12), as well as transparent task accomplishment evaluation criteria (78,0%, average 4,06). At the same time participation in management in an advisory form, in joint decisions-making or delegation of authority – took the lowest position in the interests hierarchy. Statistical analysis (xi-square test) confirmed that satisfaction of interests related to labour protection and clear and precise evaluation criteria, doesn't depend on the form of the employment contract – which is especially important in the context of widespread non-standard employment among the migrants (Piwowar-Sulej, Cierniak-Emerych, & Mazur-Wierzbicka, 2022).

One of the less researched and separate dimension of inclusiveness is the issue of struggle of migrants' for work place inclusion. The research by Agyeiwaah, Dayourm and Adam (2025), conducted among 440 international migrants in the hospitality and tourism sphere in Macau, showed that the majority of migrants experience difficulties with the inclusion – primary in the terms of uniqueness, i.e. recognition of their distinct identity and views within the working group. In addition, it was found that recently arrived migrants are the most sensitive to inclusive environment (Agyeiwaah, Dayour & Adam, 2025).

In Poland and EU inclusive HR-practices are increasingly being integrated into CSR strategies of international companies. The most common tools include onboarding adaptation programs, language support, mentoring, the formation of multicultural teams, and flexible forms of employment. Sectors such as logistics, manufacturing, and retail – are the most dependent on the foreign work force – are actively introducing simplified HR-procedures to accelerate migrant integration. At the EU level these processes are supported through antidiscrimination directives, the EU Equality Strategy, migrant integration programs, and development of social dialogue between business and the State. At the same time, the key challenges remain, including asymmetry in the migrants' qualifications, differences in education and certification systems, uneven integration policies among member states, and labor market pressure in host countries (International Labour Organization, 2023).

Socially responsible human resource management is a key element of modern management in international companies operating in conditions of global mobility. Findings from both studies indicate that for migrants, both basic interests (adequate wages, occupational safety, and transparent evaluation criteria) and full inclusion through recognition of their uniqueness and a sense of belonging are critically important. Employers seeking to retain migrant workers and enhance their performance should

primarily focus on these needs. The experience of Poland and the EU demonstrates that inclusivity in HR is not only a social responsibility but also a strategic factor of competitiveness and business resilience in the context of contemporary migration processes.

References:

1. Piwowar-Sulej, K., Cierniak-Emerych, A., & Mazur-Wierzbicka, E. (2022). Socially responsible human resource management towards migrant workers with the focus on the employees' interests. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2022(162), 599–621. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.33>
2. Agyeiwaah, E., Dayour, F., & Adam, I. (2025). Workplace inclusion struggles and consequences on migrant workers — a multi-group invariance analysis. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2025.2491695>
3. European Commission. (2022). *Employment and social developments in Europe 2022*. Publications Office of the European Union.
4. International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. ILO.
5. OECD (2023), *International Migration Outlook 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0f40584-en>.

Бабиц Д. В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах господарювання процесний підхід розглядається як один із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його використання сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та забезпеченню узгодженості між окремими елементами діяльності підприємства. Реалізація процесного підходу передбачає впровадження системи управління бізнес-процесами, яка орієнтована на досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Поняття «бізнес-процес» у сучасній науковій літературі трактується по-різному, проте більшість підходів зводяться до розуміння його як сукупності взаємопов'язаних операцій і дій, спрямованих на трансформацію ресурсів підприємства у готову продукцію або послуги, що мають цінність для споживача. Таким чином, бізнес-процеси забезпечують створення кінцевого результату діяльності підприємства та формують основу його функціонування.

Формування окремого бізнес-процесу передбачає визначення його цільового призначення, функціональної ролі та місця у загальній системі управління підприємством. Для забезпечення ефективного управління доцільним є поділ бізнес-процесів за їх функціональним призначенням. Відповідно до цього підходу виділяють основні процеси, які безпосередньо пов'язані зі створенням продукції чи послуг; допоміжні процеси, що забезпечують підтримку основної діяльності; управлінські процеси, спрямовані на координацію та контроль діяльності; а також процеси розвитку, які забезпечують інноваційне вдосконалення та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, значними економічними ризиками та суттєвими змінами у зовнішньому середовищі, спричиненими воєнним станом. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємства, яке дозволяє забезпечити безперервність діяльності, адаптацію до кризових викликів та збереження конкурентоспроможності. Бізнес-процеси підприємства являють собою сукупність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на створення продукції або надання послуг із метою досягнення стратегічних цілей організації. В умовах воєнного стану традиційні механізми управління бізнес-процесами потребують трансформації відповідно до нових ризиків, обмежень та змін ринкового середовища.

Основними проблемами управління бізнес-процесами в умовах воєнного стану є: порушення логістичних ланцюгів; нестабільність постачання ресурсів; скорочення платоспроможного попиту; зростання витрат на енергоресурси та транспортування; кадрові втрати та міграція працівників; підвищення рівня ризиків і невизначеності; обмеженість фінансових ресурсів. За таких умов підприємства повинні впроваджувати адаптивні механізми управління бізнес-процесами, орієнтовані на забезпечення гнучкості, оперативності прийняття рішень та оптимізації ресурсного забезпечення. Особливого значення набуває цифровізація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація документообігу, систем дистанційного управління та електронної комунікації.

Важливим напрямом формування системи управління бізнес-процесами є застосування процесного підходу, який дозволяє забезпечити координацію діяльності структурних підрозділів, підвищити прозорість управління та мінімізувати втрати часу і ресурсів. Використання інструментів бізнес-аналітики, CRM- та ERP-систем сприяє підвищенню ефективності контролю та моніторингу ключових процесів підприємства.

У кризових умовах важливою складовою управління бізнес-процесами стає антикризове управління, яке передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, формування резервних механізмів функціонування та диверсифікацію напрямів діяльності підприємства. Крім того, підприємства

повинні приділяти значну увагу управлінню ризиками, інформаційній безпеці та забезпеченню стійкості логістичних і виробничих процесів. Особливе значення в умовах динамічного ринкового середовища мають процеси розвитку, оскільки саме вони формують підґрунтя для постійного вдосконалення діяльності підприємства та підвищення його адаптивності. Водночас ефективність реалізації всіх бізнес-процесів значною мірою залежить від якості управлінських процесів, які забезпечують координацію дій, контроль результатів та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами в умовах воєнного стану є необхідною передумовою забезпечення стабільності функціонування підприємства та його подальшого розвитку. Використання сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та адаптивних механізмів управління дозволяє підприємствам підвищити рівень стійкості до зовнішніх загроз і забезпечити ефективність діяльності в умовах кризових викликів.

Список використаної літератури:

1. Криворучко О. М., Сукач О. М. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах кризових змін економіки // Економіка та держава. 2023. № 4. С. 67–72.
2. Гринько Т. В., Савченко А. О. Цифровізація бізнес-процесів підприємств у кризових умовах функціонування // Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 155–161.
3. Швець І. Б., Мельник О. В. Особливості антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану // Ефективна економіка. 2024. № 2.
4. Hammer M. Business Process Management: Concepts and Applications. New York : Routledge, 2021.
5. Vom Brocke J., Mendling J. Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation. Springer, 2022.

Бабич С. М.

***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту***

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Для сучасних підприємств характерним є активне впровадження високоефективних внутрішньокорпоративних інформаційних систем, функціонування яких базується на використанні сучасних цифрових технологій та локальних комп'ютерних мереж. Такі системи забезпечують інформаційну підтримку управлінської діяльності та створюють необхідні умови для

оперативного прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством.

Внутрішня управлінська інформаційна система являє собою комплекс взаємопов'язаних інформаційних процесів, спрямованих на формування, обробку, передачу та використання інформації відповідно до потреб управління. До її структури входять засоби збору й обробки даних, внутрішні та зовнішні канали комунікації, а також механізми забезпечення обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства.

Підвищення ефективності функціонування інформаційних систем досягається завдяки інтеграції окремих інформаційних підсистем у єдину структуру, що забезпечує їх сумісність і взаємодію.

Такий підхід дозволяє мінімізувати дублювання інформації, забезпечити багаторазове використання даних, оптимізувати інформаційні потоки та скоротити обсяги зайвої інформації. Крім того, інтегровані інформаційні системи сприяють підвищенню якості аналітичного забезпечення управління та оперативності прийняття рішень.

Сучасна інформаційна система повинна виконувати не лише функцію накопичення та передачі інформації, але й забезпечувати ефективні умови для її поширення та використання. Це передбачає підтримку управлінських, організаційних, науково-дослідних і виробничих процесів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє покращенню координації між структурними підрозділами, підвищенню швидкості обробки інформації та забезпеченню гнучкості системи управління підприємством.

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активним впровадженням інформаційних технологій у діяльність підприємств, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до ведення бізнесу. Одним із ключових напрямів таких змін є розвиток електронного бізнесу, який забезпечує розширення ринків збуту, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення рівня взаємодії зі споживачами та зростання конкурентоспроможності підприємств. За цих умов особливого значення набуває інформаційна підтримка стратегії розвитку електронного бізнесу.

Інформаційна підтримка виступає важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує формування, обробку, збереження та використання інформаційних ресурсів, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. Для підприємств електронного бізнесу інформація стає стратегічним ресурсом, який визначає швидкість реагування на зміни ринкового середовища, рівень адаптивності та ефективність функціонування.

Стратегія розвитку електронного бізнесу повинна базуватися на використанні сучасних цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем та

інструментів автоматизації управління. До основних елементів інформаційної підтримки належать: системи збору та аналізу маркетингової інформації; CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами; ERP-системи управління ресурсами підприємства; системи електронної комерції; аналітичні платформи Business Intelligence; технології Big Data та штучного інтелекту.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури, аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати ефективність маркетингової діяльності. Крім того, цифрові технології забезпечують інтеграцію всіх функціональних підсистем підприємства в єдину інформаційну систему управління.

Важливим аспектом інформаційної підтримки є забезпечення інформаційної безпеки електронного бізнесу.

Зростання обсягів електронних операцій супроводжується підвищенням ризиків кіберзагроз, втрати конфіденційної інформації та порушення стабільності функціонування цифрових платформ. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати сучасні механізми захисту інформації, системи кібербезпеки та технології резервного збереження даних.

Таким чином, інформаційна підтримка є стратегічною основою розвитку електронного бізнесу, оскільки забезпечує підвищення ефективності управління, швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах цифровізації економіки ефективне використання інформаційних технологій стає необхідною передумовою сталого розвитку підприємств електронного бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Бойченко О. В. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку електронної економіки // Економіка та суспільство. 2023. № 52.
2. Коваленко Н. О., Петренко В. С. Інформаційні технології в системі стратегічного управління підприємством // Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 148–153.
3. Савченко М. В. Розвиток електронного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки // Економічний простір. 2021. № 175. С. 92–97.
4. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 8th ed. Pearson Education, 2022.
5. Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce 2023: Business, Technology, Society. 19th ed. Pearson, 2023.

*Горбач Л. М.
доктор економічних наук, доцент,
директор
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
м. Луцьк*

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Сучасний розвиток регіонів відбувається в умовах посилення глобальних викликів, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей економічного зростання та формування нових підходів, орієнтованих на потреби й можливості людини. У цьому контексті особливої актуальності набувають концепції інклюзивної економіки та інклюзивного зростання, які у науковій літературі розглядаються як відповідь на поглиблення соціально-економічної нерівності та обмеженість традиційних моделей розвитку [1].

Інклюзивна економіка спрямована на зменшення соціальної диференціації, подолання регіональних диспропорцій та забезпечення рівного доступу населення до економічних можливостей. Її розвиток передбачає збалансоване поєднання людського капіталу, виробничих ресурсів і природного потенціалу, що формує довгострокові конкурентні переваги як на регіональному, так і на національному рівнях.

Водночас посилюються процеси зеленої трансформації економіки, зумовлені загостренням екологічних проблем та необхідністю переходу до моделі сталого розвитку. У регіональному вимірі саме територіальні системи виступають ключовими платформами реалізації національних і глобальних стратегій сталого розвитку, оскільки саме на цьому рівні відбувається практичне впровадження екологічних та інноваційних рішень.

Перехід до системної неоіндустріалізації, що ґрунтується на принципах економіки знань та екологічної стійкості, формує нові вимоги до регіонального розвитку. Йдеться про необхідність створення інфраструктури й бізнес-моделей, орієнтованих на впровадження зелених технологій, підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів та розвиток циркулярної економіки. Це сприяє зменшенню залежності від викопних енергоресурсів, зниженню екологічного навантаження та підвищенню стійкості регіональних економічних систем.

Досвід економічно розвинених країн засвідчує, що найбільш ефективною моделлю є інклюзивний розвиток, який охоплює всі соціально-економічні процеси, враховує пріоритетність збереження навколишнього природного середовища і водночас забезпечує рівні можливості для всіх членів соціуму. За таких умов регіональні стратегії мають бути орієнтовані не лише на забезпечення

економічного зростання, а й на досягнення соціальної справедливості та екологічної рівноваги.

Зелена економіка виступає сучасною моделлю регіонального розвитку, що інтегрує екологічні та соціальні аспекти у всі сфери господарської діяльності. Її впровадження сприяє створенню нових робочих місць у «зелених» секторах, скороченню викидів парникових газів, підвищенню енергоефективності та поширенню циркулярних практик. Як наслідок, формується екологічно стійка та соціально орієнтована модель розвитку регіонів.

Інклюзивна економіка забезпечує доступність переваг від впровадження екологічно чистих технологій і сталого використання природних ресурсів для всіх верств населення. Вона формує умови, за яких кожен громадянин має можливість брати участь у процесах економічного розвитку та отримувати вигоди від екологічних трансформацій. Це сприяє зміцненню соціальної стабільності, зниженню нерівності та підвищенню стійкості економічної системи. Інклюзивність зеленої економіки забезпечує більш справедливий розподіл результатів економічного зростання та екологічних інновацій, що підвищує конкурентоспроможність регіонів.

Покладання принципів інклюзивності в основу концепції розвитку зеленої економіки регіону в умовах системних трансформацій та глобальних змін передбачає активне залучення різних соціальних груп до процесів прийняття рішень та впровадження екологічно сталих практик. Це забезпечує рівноправний доступ до ресурсів, підвищує соціальну справедливість та сприяє екологічній стійкості регіонального розвитку. У цьому контексті інклюзивна економіка виступає практичним проявом інклюзивного розвитку та інклюзивного зростання [2].

Як зазначає Дж. Гупта, інклюзивний розвиток охоплює комплекс політик, спрямованих на підвищення соціального добробуту та екологізацію економічних моделей. Він поєднує соціальну інклюзію, що забезпечує залучення всіх груп населення до процесів розвитку, та екологічну складову, яка враховує вплив економічної діяльності на довкілля [3]. І. Цимбалюк розширює це розуміння, виокремлюючи екологічну, соціальну та реляційну інклюзію, що дозволяє виявити структурні причини нерівності регіонального розвитку, зокрема інституційні бар'єри, бідність та екологічну вразливість територій [4]. Такий підхід забезпечує перехід від поверхневого трактування інклюзії до системного аналізу механізмів регіонального розвитку.

Інклюзивне зростання характеризується не лише високими темпами економічного розвитку, а й забезпеченням рівного доступу до його результатів для всіх соціальних груп. Водночас воно передбачає врахування екологічних ризиків та орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Таким чином, інклюзивно-зелена модель регіонального розвитку є важливим елементом сучасної трансформації економіки України. Її реалізація забезпечує

поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стійкості, формуючи підґрунтя для довгострокового сталого розвитку регіонів та підвищення якості життя населення.

Список використаної літератури:

1. Паулик, А. (2023). Формування конкурентних переваг економіки регіону: Інклюзивний аспект. *Економіка та суспільство*, 55, 91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-91>
2. Цимбалюк, І. О., & Павліха, Н. В. (2023). *Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку: монографія*. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Лабораторія проєктів та ініціатив. Луцьк: Вежа-Друк. 320 с.
3. Gupta, J., Baud, I., et al. (2014). *Sustainable Development Goals and Inclusive Development*. Tokyo: United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability. No. 5.
4. Цимбалюк, І. О. (2022). *Фіскальний простір інклюзивного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика* [Монографія]. Луцьк: Вежа-Друк. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM), об'єм даних 8,65 Мб. ISBN 978-966-940-399-5.

Гриценко А. А.

доктор економічних наук, професор, академік НАН України
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», м. Київ

Кривцов О. В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економічної теорії та економічних методів управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ВИЩА ОСВІТА ЯК ІНСТИТУТ ІНКЛЮЗИВНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ

Освіта є способом освоєння людиною всього культурного та інтелектуального багатства, накопленого суспільством в процесі історичного розвитку і тому створює потенціал майбутніх досягнень. Вища освіта примножує цей потенціал, відкриваючи новий простір індивідуального та суспільного розвитку. Зараз у сфері вищої освіти проходять складні суперечливі процеси, пов'язані з особливостями інформаційно-мережевої економіки, соціальною фрагментацією та зростанням впливу низки чинників невизначеності розвитку. Безумовно, всебічний негативний вплив на все життя та вищу освіту чинить війна Росії проти України. Вона радикально змінює демографічний ландшафт, руйнує економіку, звичні інститути та загострює соціальну нерівність. 72% українців, оцінюючи якість власного життя, назвали її низькою. 63% респондентів вказали, як на основний чинник цього стану, безпекову ситуацію та переживання за життя і здоров'я близьких. Ще 59% відзначили фінансові труднощі [1]. Подолання цієї

ситуації пов'язано з майбутнім повоєнним відновленням, важливою складовою якого є використання вищої освіти як чинника інклюзивного господарського розвитку.

Формування інклюзивної економіки у контексті повоєнного відновлення – стратегічний імператив довгострокової економічної стійкості. Мова йде не тільки про відновлення економічного потенціалу, а й про формування засад національно укоріненної стійкості та безпеки економічного розвитку [2]. Метою є формування економічної системи, що базується на сучасній високотехнологічній основі та забезпечує інституційний порядок, який дозволяє вигоди від відновлення та зростання розподіляти справедливо, залучаючи до цього процесу всі групи населення, включаючи найбільш постраждалих.

Важливе значення в повоєнному відновленні матиме використання специфічних повоєнних умов для формування точок і простору інклюзивного зростання:

- інтеграція ветеранів та людей з інвалідністю в суспільно-господарське життя, як один із імперативів післявоєнної інклюзії. Йдеться не лише про виплату допомоги (що створює фіскальне навантаження), а й про створення безбар'єрного середовища, програм перенавчання та стимулів для бізнесу щодо їх працевлаштування. Це логічний перехід від «соціальної допомоги» до «активізації людського капіталу»;

- повернення та адаптація вимушених переселенців (мігрантів та ВПО) для відновлення внутрішнього ринку та подолання дефіциту кадрів. Це вимагає інклюзивного планування територій: доступного житла, дитячих садків, шкіл та робочих місць у деокупованих чи постраждалих регіонах;

- регіональна конвергенція. Військові дії призвели до глибокої асиметрії між регіонами (тиловими, прифронтовими, деокупованими). Інклюзивне відновлення передбачає вирівнювання їхнього економічного потенціалу через фіскальну децентралізацію та таргетовані інвестиції.

Формування інклюзивної економіки у післявоєнний період – це перехід від логіки «ліквідації наслідків» до логіки «створення нових можливостей». Країна не може дозволити собі виключити з економічного обігу мільйони громадян або ветеранів, що постраждали. Інтеграція їх у нове цифрове та модернізоване господарство через гнучкі інститути ринку праці, доступну освіту та безбар'єрне середовище є ефективним способом забезпечити довгострокове, справедливе та незворотне економічне зростання.

В інклюзивній економіці ключовим пріоритетом є забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення та справедливий розподіл результатів економічного зростання. Освіта взагалі, а вища освіта особливо, у цьому контексті є найбільш ефективним механізмом згладжування нерівності.

Інституційний підхід дозволяє виділити кілька критично важливих каналів, через які університети формують інклюзивне економічне середовище:

- подолання «пастки бідності» (Poverty Trap). Доступ до якісної вищої освіти дозволяє індивідам із вразливих чи низькодохідних груп населення радикально підвищити вартість людського капіталу на ринку праці;

- зниження асиметрії інформації. Диплом та отримані компетенції вирівнюють стартові можливості випускників під час пошуку роботи, знижуючи дискримінацію з боку роботодавців;

- трансформація структури ринку праці. Розширення доступу до вищої освіти збільшує частку висококваліфікованої робочої сили, що стимулює компанії переходити від трудомістких та низькооплачуваних моделей бізнесу до наукомістких та інноваційних.

Вища освіта як інститут інклюзивної економіки виконує роль стратегічного регулятора. Вона трансформує соціальну нерівність в економічну різноманітність та інноваційний потенціал. Однак ефективність цього інституту безпосередньо залежить від гнучкості його власного дизайну: здатності позбутися екстрактивних практик, долати бар'єри доступності, інтегруватися в цифрове господарство та оперативно реагувати на інституційні зрушення на ринку праці.

Список використаної літератури:

1. Що українці відчувають на 4-му році війни і як дають собі раду <https://gradus.app/uk/open-reports/how-ukrainians-feel-4th-year-war-and-how-they-cope/>
2. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи "мир – війна" : монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А. ; НАН України, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України". Електрон. дані. Київ, 2025. 572 с. <https://drive.google.com/file/d/1rKTQEwRrbDF3fkU5HzdKC3LbHMFXCzZX/view>

Громико О. І.

***кандидат наук з державного управління,
начальник відділу кадрів***

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації і глобальних змін у економічних процесах державні інституції стикаються з необхідністю радикального перегляду своїх підходів до управління, у тому числі і в питаннях кадрового забезпечення цих процесів. У свою чергу, це впливає на ефективність прийняття рішень, стратегічне планування та операційні процеси в таких організаціях. Враховуючи швидке поширення новітніх технологій і зростання обсягу даних, ефективно

управління кадрами на всіх рівнях розвитку соціально- економічних процесів набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Одним із основних викликів є необхідність інтеграції інформаційного потенціалу національної економіки у єдину цифрову екосистему. Це включає в себе не лише технологічну складову, а й управлінські, організаційні та стратегічні аспекти. Відсутність ефективної інтеграції цих елементів у загальну стратегію управління кадровою політикою як інструменту забезпечення соціальної стабільності держави може призвести до нерационального використання усіх видів ресурсів, зниження ефективності роботи підприємств усіх галузей промисловості і навіть до втрати конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для держави, суспільства та економіки. Однією з найбільш вразливих сфер виявився ринок праці та система управління персоналом.

Воєнні дії спричинили масову міграцію населення, руйнування підприємств, скорочення робочих місць та зміну пріоритетів у діяльності організацій. У таких умовах кадрова політика перетворилася не лише на інструмент управління трудовими ресурсами, а й на важливий механізм забезпечення стійкості організацій, установ та соціальної стабільності держави. Сучасна кадрова політика в умовах війни потребує нових підходів, які поєднують гнучкість управління, соціальну відповідальність, цифровізацію та психологічну підтримку працівників. Саме тому дослідження особливостей кадрової політики під час війни є актуальним як для науки, так і для практики державного управління та бізнесу (рис. 1).

Війна суттєво вплинула на функціонування українського ринку праці. Значна кількість громадян була змушена покинути свої домівки через бойові дії, що призвело до внутрішньої та зовнішньої міграції населення. Це спричинило дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили.

У деяких регіонах виник дефіцит працівників, особливо у сферах медицини, освіти, промисловості та інформаційних технологій. Водночас інші галузі зіткнулися зі скороченням виробництва та зростанням безробіття. У таких умовах кадрова політика підприємств повинна бути максимально адаптивною.

Організації змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати підходи до підбору персоналу, організації праці та мотивації працівників [1].

Одним із ключових напрямів стала активна інтеграція дистанційної форми роботи. Використання цифрових технологій дозволило багатьом компаніям забезпечити безперервність діяльності навіть у складних умовах воєнного часу.



Рис. 1. Основні напрями кадрової політики держави в умовах воєнного стану

Особливого значення набуває соціальна функція кадрової політики, тому що працівники під час війни перебувають у стані постійного психологічного напруження, що негативно впливає на їхню продуктивність та емоційний стан. Тому роботодавці все частіше впроваджують програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи, додаткові соціальні гарантії та заходи безпеки. Формування атмосфери довіри й підтримки в колективі стало важливим чинником збереження трудового потенціалу організацій [1, 2].

Важлива роль у формуванні ефективної кадрової політики належить державі. Державна політика у сфері зайнятості повинна бути спрямована на підтримку населення, стимулювання створення робочих місць, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та соціальну адаптацію військовослужбовців після повернення до цивільного життя. Особливо актуальним є питання

працевлаштування ветеранів, адже їх успішна інтеграція в суспільство є важливим елементом післявоєнного відновлення України [3].

Кадрова політика в умовах війни в Україні зазнає суттєвих трансформацій та потребує нових управлінських підходів. Основними її пріоритетами стають гнучкість, соціальна підтримка працівників, цифровізація HR-процесів, професійний розвиток персоналу та забезпечення психологічної стійкості трудових колективів. Ефективна кадрова політика є необхідною умовою збереження людського капіталу та економічної стабільності держави. Саме від здатності організацій і державних інституцій адаптуватися до сучасних викликів значною мірою залежить успішність післявоєнного відновлення України та її подальший розвиток.

Список використаної літератури:

1. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. – Дніпро : Пороги, 2020 - 250 с.
2. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Стратегічні рішення щодо управління підприємством в умовах невизначеності та складності. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень». (Львів, 28 – 29 березня 2024). Львів: Львівська політехніка. 2024. С. 291
[URL:https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS](https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS)
3. Маковоз О.В. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка44. Випуск 18 (36), 2024. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)

Дімошенко А. І.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі питання гендерної рівності набуває дедалі більшого значення в економічному, соціальному та політичному розвитку суспільства. Одним із ключових напрямів сталого розвитку є формування інклюзивної економіки, яка забезпечує рівні можливості для всіх громадян незалежно від статі, віку, соціального статусу чи фізичних можливостей. Гендерна рівність виступає важливим елементом такої економічної моделі, оскільки сприяє ефективному використанню людського потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зменшенню соціально-економічної нерівності. Тривалий час жінки у багатьох країнах світу зазнавали дискримінації у сфері працевлаштування, оплати праці та доступу до управлінських посад. Хоча сучасне суспільство поступово відходить

від традиційних гендерних стереотипів, проблема нерівності між чоловіками та жінками залишається актуальною. У багатьох країнах жінки досі отримують нижчу заробітну плату, мають менше можливостей для професійного розвитку та частіше стикаються з обмеженнями у кар'єрному зростанні. Інклюзивна економіка передбачає створення умов, за яких кожна людина має можливість брати повноцінну участь в економічному житті суспільства. Саме тому забезпечення гендерної рівності є необхідною умовою економічного розвитку та соціальної справедливості.[1]

Гендерна рівність означає рівні права, можливості та обов'язки для жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя. Вона передбачає відсутність дискримінації за ознакою статі, забезпечення рівного доступу до освіти, праці, політичної участі та соціального захисту.

Одним із важливих міжнародних документів у сфері забезпечення гендерної рівності є діяльність United Nations, яка визначає гендерну рівність як одну з Цілей сталого розвитку. Міжнародна спільнота визнає, що без залучення жінок до економічного розвитку неможливо забезпечити ефективне функціонування сучасної економіки. Забезпечення гендерної рівності позитивно впливає на економіку держави. Дослідження свідчать, що країни з високим рівнем гендерної рівності мають більш стабільну економіку, вищий рівень продуктивності праці та кращі показники соціального розвитку. Важливим аспектом є також зменшення гендерного розриву в оплаті праці. У багатьох країнах жінки отримують нижчу заробітну плату навіть за виконання аналогічної роботи. Подолання цієї проблеми сприяє підвищенню рівня життя населення та скороченню бідності. [2]

Крім економічного ефекту, гендерна рівність має важливе соціальне значення. Вона сприяє формуванню демократичного суспільства, заснованого на принципах справедливості, поваги до прав людини та рівних можливостей. Попри значний прогрес у сфері прав жінок, проблема гендерної нерівності залишається актуальною. Однією з головних причин є існування стереотипів щодо ролі чоловіків і жінок у суспільстві. У багатьох культурах жінки традиційно асоціюються переважно з сімейними обов'язками, що може обмежувати їхню професійну реалізацію. У багатьох країнах світу жінки також стикаються з насильством, економічною залежністю та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Такі фактори перешкоджають повноцінній участі жінок в економічному житті суспільства.

Для України питання гендерної рівності є особливо важливим у контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення держави. В останні роки в Україні активно впроваджуються реформи, спрямовані на забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків. Українські жінки дедалі активніше беруть участь у підприємницькій діяльності, державному управлінні, науці та громадському секторі. Водночас проблема гендерного розриву в оплаті праці та недостатнього представництва жінок на керівних посадах усе ще залишається актуальною. Особливого значення набуває підтримка жінок у період воєнних

викликів. Багато жінок стали волонтерами, військовослужбовицями, керівницями благодійних фондів та підприємцями. Це свідчить про важливу роль жінок у забезпеченні економічної та соціальної стійкості держави. Гендерна рівність є важливим елементом інклюзивної економіки та необхідною умовою сталого розвитку суспільства. Забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків сприяє економічному зростанню, підвищенню продуктивності праці, зменшенню соціальної нерівності та покращенню якості життя населення. [3]

Інклюзивна економіка неможлива без повноцінної участі жінок у всіх сферах економічного та суспільного життя. Саме тому держави, бізнес і громадянське суспільство повинні спільно працювати над подоланням дискримінації, створенням рівних можливостей та формуванням культури гендерної рівності. У сучасному світі гендерна рівність є не лише питанням прав людини, а й важливим чинником економічної ефективності та соціальної стабільності. Розвиток інклюзивної економіки на засадах рівності та справедливості є необхідною умовою побудови демократичного та успішного суспільства.

Список використаної літератури:

1. Hindlian A., Lawson S., Banerjee S., Mirabal D., Shan H., Campbell-Mohn E. Closing the gender gaps: Advancing women in corporate America. Goldman Sachs Global Markets Institute, 2018. <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/gmi-gender-gaps.html>
2. Lawson M., Martin M. The Commitment to Reducing Inequality Index 2018: A global ranking of governments based on what they are doing to tackle the gap between rich and poor. Oxfam International, 2018. <https://www.oxfam.org/en/research/commitment-reducing-inequality-index-2018> <https://doi.org/10.21201/2018.3415>
3. Тюріна Д.М. Державна політика подолання гендерних розривів у контексті інклюзивного підходу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74), № 3 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/14> https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/16.pdf

Заліс Д. Є.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ІНСТИТУТУ СТРАХУВАННЯ

Інститут різноманітності, рівності та інклюзії бізнес-страхування/The Business Insurance Diversity, Equity & Inclusion Institute (Інститут D&I) прагне сприяти та розвивати різноманітність та інклюзію в усіх аспектах комерційної страхової галузі, про що свідчить і проведена 28-29 вересня 2017 р. в Чикаго конференція, на якій було визнано що для забезпечення конкурентоспроможності та актуальності галузі на дедалі глобальнішому ринку, варто сприяти

різноманітності на всіх рівнях страхових організацій, створюючи інклюзивну та зацікавлену культуру, яка ефективно служить клієнтам, акціонерам, громадам та людям [1]. За висновками Інституту страхової інформації/Insurance information institute (III) інклюзивне страхування має на меті забезпечити доступні інструменти управління ризиками для малозабезпечених верств населення з низьким рівнем доходу та малого бізнесу, зміцнюючи фінансову стійкість.

Інклюзивне страхування виходить за межі традиційних ринків бо передбачає надання доступних та зручних страхових продуктів раніше незастрахованим або малозабезпеченим особам через мікрострахування та покриття кліматичних ризиків, наприклад, дрібним фермерам, що сприяє униканню бідності, запобіганню продажу активів та зменшенню залежності від шкідливих, високо ризикових або неформальних фінансових варіантів рішення проблем. Ключовими факторами інклюзивності є цифровий доступ, спрощені продукти, що розробляються під конкретні ризики тощо [2].

Поділяємо позицію щодо визначення показників фінансової інклюзії в контексті страхових послуг, а саме: 1) проникнення страхування (обсяг валових страхових премій до ВВП); 2) рівень щільності страхування (обсяг валових страхових премій на одну особу). Означені показники в Україні значно менші за норму, що обумовлено як інституціональною структурою страхового ринку, так і макроекономічною ситуацією (інститути краще імплантуються в умовах стабільного і збалансованого зростання) [3]. Але хоча наразі проникнення сектору страхування є на рівні 0,7-0,84% ВВП, Національний банк України визнає можливість розширення страхового сектору в межах 1-1,5% ВВП. При цьому йдеться не лише про створення нових страхових продуктів, а й про переосмислення ролі інклюзії в фінансовому секторі [4].

Очікується, що страховий ринок України має враховувати нову реальність, у якій значна частина клієнтів має особливі потреби. Також йдеться, зокрема, про адаптацію фізичної інфраструктури, цифрових сервісів, продуктових рішень і сервісної моделі до потреб ветеранів та інших вразливих категорій.

Інклюзивність інституту страхування дозволяє вивести коло учасників за межі традиційних ринків через спрощені продукти, що розробляються під конкретні ризики, через поширення цифрового інструментарію тощо. Перспективи поширення інклюзивності інституту страхування обумовлені ефективністю державної регуляторної політики, а саме: адаптивністю нормативно-правових актів до забезпеченням конкуренції на ринку, відвертанням діяльності недобросовісних компаній, координованістю із сучасними процесами реформування економіки.

Список використаної літератури:

1. The Business Insurance Diversity, Equity & Inclusion Institute. URL: <https://www.diversityinclusioninstitute.com/>
2. Diversity and inclusion in the insurance industry. URL: <https://www.iii.org/article/diversity-and-inclusion-in-the-insurance-industry>
3. Нечипорук Л. В. Фінансова інклюзія в контексті страхових послуг. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. 3(26), 411–417. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i26.143994>
4. Оновлений страховий ринок України: від очищення до прозорості, зростання та інвестиційної привабливості. URL: <https://forinsurer.com/public/26/03/27/5040>

Калініченко Л. Л.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТРУКЦІЇ

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни, економічного спаду, руйнування енергетичної інфраструктури та майбутнього повоєнного відновлення набуває нового змісту, перетворюючись із добровільної корпоративної практики на важливий механізм забезпечення суспільної стійкості та економічного виживання держави.

В українських реаліях основним контекстом формування нової моделі соціальної відповідальності бізнесу є тривала війна, яка вже має затяжний характер і супроводжується руйнуванням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, енергетичної системи, а також значними демографічними втратами та внутрішньою міграцією населення. Це формує для бізнесу ситуацію постійної невизначеності та високих ризиків, у якій класичні підходи до корпоративної соціальної відповідальності стають недостатніми, а на перший план виходять моделі кризового реагування та адаптивної соціальної участі [1]. Особливо критичним викликом виступає руйнування енергетичної інфраструктури України, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів і змушує підприємства інтегрувати енергетичну безпеку у власні стратегії розвитку, зокрема через впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії [2].

На цьому тлі важливим аспектом соціальної відповідальності бізнесу стає збереження та відновлення людського капіталу, який зазнав значних втрат

унаслідок війни. Міграція населення, мобілізація працівників, психологічне виснаження та зростання соціальної вразливості населення змушують компанії переорієнтовувати свої соціальні програми на підтримку працівників, створення безпечних умов праці, впровадження гнучких форм зайнятості, а також розвиток програм реінтеграції ветеранів у цивільне життя [3]. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу набуває людиноцентричного характеру, де основним пріоритетом стає не лише економічна ефективність, а й збереження соціальної стабільності всередині організацій і суспільства загалом.

Паралельно з цим відбувається трансформація самої ролі бізнесу в українській економіці, як активного учасника процесів відновлення країни. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні поступово переходить від реактивної моделі (відповідь на кризу) до стратегічної (довгострокове планування розвитку та стійкості) [4]. Це проявляється у розширенні участі бізнесу у відновленні громад, фінансуванні соціальних і медичних проєктів, а також у формуванні партнерських відносин із державою та громадським сектором.

У перспективі повоєнного відновлення ключового значення набуває впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які дозволяють інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти в діяльність підприємств. Така модель забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, підвищує його інвестиційну привабливість та сприяє інтеграції України у європейський економічний простір. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу виступає основою формування нової моделі економічного розвитку країни [5].

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни, енергетичної кризи та економічного спаду в Україні набуває системного характеру і охоплює одночасно соціальний, економічний та інфраструктурний виміри. Її реалізація передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких: підтримка працівників і їхніх сімей, розвиток програм психологічної допомоги та реінтеграції ветеранів, інвестиції в енергоефективність і альтернативну енергетику, участь у відновленні критичної інфраструктури, а також розвиток партнерства між бізнесом, державою та громадами. У сукупності ці механізми формують нову модель соціально відповідального бізнесу, орієнтовану на забезпечення стійкості суспільства та відновлення України в умовах затяжної кризи.

Список використаної літератури:

1. Serikova O. M. Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine // Business Inform. 2022. № 6. P. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
2. Нук В. et al. Corporate social responsibility and energy efficiency in Ukraine // Journal of Sustainability Research. 2024. DOI: <https://doi.org/10.20900/jsr20240056>
3. Nycz-Wojtan S. Corporate social responsibility in war conditions // Entrepreneurship and Trade. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023>

4. Oleshko A., Novikov D., Petrivskyi O. Business CSR in the economic recovery of Ukraine // Baltic Journal of Economic Studies. 2023. Vol. 9, No. 3. P. 162–166. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-162-166>
5. Butyrsky O. Business participation in solving social problems in times of crisis: International experience for Ukraine // Economics. Management. Innovations. 2025. DOI: <https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025>

Карлова О. А.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕКОНОМІЧНУ РІВНІСТЬ

У сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-економічних диспропорцій особливого значення набуває проблема економічної рівності. Нерівномірний розподіл доходів, доступу до ресурсів, освіти та працевлаштування створює значні виклики для сталого розвитку суспільства. Одним із механізмів подолання цих проблем виступає корпоративна соціальна відповідальність, яка дедалі більше інтегрується у діяльність підприємств та міжнародних корпорацій. Корпоративна соціальна відповідальність являє собою концепцію ведення бізнесу, за якої компанії добровільно враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти у своїй діяльності та взаємодії із зацікавленими сторонами. Сучасний бізнес уже не обмежується лише отриманням прибутку, а прагне брати участь у вирішенні суспільних проблем, підтримці працівників, розвитку громад та забезпеченні рівних можливостей.

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на економічну рівність проявляється через створення гідних умов праці, забезпечення справедливої оплати праці, підтримку соціально вразливих груп населення, розвиток інклюзивного ринку праці та інвестування у соціальні проекти. Саме тому дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні більш справедливого економічного середовища є актуальним і важливим. Поняття корпоративної соціальної відповідальності почало активно розвиватися у другій половині ХХ століття. Основою концепції стало усвідомлення того, що діяльність компаній має значний вплив не лише на економіку, але й на соціальну сферу та навколишнє середовище. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема стандарту International Organization for Standardization ISO 26000, соціально відповідальна організація повинна діяти етично, прозоро та сприяти сталому розвитку суспільства [1].

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює декілька основних напрямів, такі як, відповідальність перед працівниками; екологічну відповідальність; дотримання етичних принципів ведення бізнесу; підтримку місцевих громад; забезпечення рівних можливостей та недискримінації. Соціально відповідальні компанії інвестують у розвиток персоналу, забезпечують безпечні умови праці, підтримують освітні та благодійні ініціативи. Такі дії позитивно впливають не лише на репутацію компанії, але й на загальний рівень добробуту населення. Одним із найважливіших аспектів корпоративної соціальної відповідальності є зменшення соціально-економічної нерівності. У сучасному світі значна частина населення стикається з обмеженим доступом до якісної освіти, медицини та гідної роботи. Соціально відповідальний бізнес може частково компенсувати ці диспропорції через реалізацію соціальних програм та створення рівних можливостей. Передусім корпоративна соціальна відповідальність сприяє підвищенню рівня зайнятості населення. Компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, часто створюють робочі місця для молоді, людей з інвалідністю, ветеранів та інших соціально вразливих груп. Це дозволяє зменшити рівень безробіття та соціального виключення.

Важливим фактором економічної рівності є справедлива оплата праці. У багатьох компаніях впроваджуються принципи рівної оплати за рівну працю незалежно від статі, віку чи соціального статусу працівника. Гендерна рівність у сфері праці також є одним із ключових напрямів корпоративної соціальної відповідальності. Забезпечення однакових кар'єрних можливостей для чоловіків і жінок позитивно впливає на економічний розвиток суспільства.

Крім того, соціально відповідальний бізнес інвестує у професійне навчання працівників. Підвищення кваліфікації та розвиток нових навичок дозволяють людям бути більш конкурентоспроможними на ринку праці, що сприяє зростанню їхніх доходів і покращенню якості життя. Не менш важливою є підтримка місцевих громад. Багато компаній фінансують освітні, медичні та інфраструктурні проєкти, що допомагає зменшувати регіональну нерівність. Наприклад, будівництво шкіл, лікарень або підтримка малого бізнесу в окремих регіонах сприяє економічному розвитку територій та підвищенню рівня життя населення. Попри значні переваги, корпоративна соціальна відповідальність має певні проблеми та обмеження. Однією з головних є формальний характер корпоративної соціальної відповідальності у деяких компаніях. Іноді соціальні ініціативи використовуються лише як інструмент маркетингу для покращення іміджу компанії без реального прагнення вирішувати суспільні проблеми [2].

Також існує проблема недостатнього державного контролю та відсутності чітких механізмів оцінювання ефективності соціальних програм. Через це окремі підприємства можуть декларувати принципи відповідальності, але не дотримуватися їх на практиці. Ще одним викликом є нерівномірне поширення даної відповідальності серед підприємств різного масштабу. Великі міжнародні корпорації мають більше фінансових ресурсів для реалізації соціальних програм,

тоді як малий та середній бізнес часто не має достатніх можливостей для впровадження масштабних ініціатив. В умовах економічної нестабільності компанії можуть скорочувати витрати саме на соціальні проєкти. Це особливо актуально під час кризових явищ, воєн або економічних спадів, коли бізнес зосереджується насамперед на збереженні прибутковості [3].

Для України питання корпоративної соціальної відповідальності набуває особливого значення в умовах соціально-економічних викликів та післявоєнного відновлення держави. Українські компанії дедалі активніше долучаються до благодійних ініціатив, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та розвитку місцевих громад. Багато підприємств інвестують у гуманітарну допомогу, створення робочих місць і підтримку освітніх проєктів. Важливу роль відіграє розвиток інклюзивного працевлаштування та підтримка малого підприємництва. Це сприяє не лише економічній стабільності, але й формуванню соціальної згуртованості. У перспективі розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні може стати важливим чинником подолання економічної нерівності та забезпечення сталого розвитку. Для цього необхідне посилення співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом впливу на економічну рівність у сучасному суспільстві. Соціально відповідальний бізнес сприяє створенню робочих місць, забезпеченню справедливої оплати праці, підтримці соціально вразливих груп та розвитку місцевих громад. Завдяки цьому зменшуються соціально-економічні диспропорції та підвищується рівень добробуту населення. Водночас ефективність залежить від реальної зацікавленості компаній у вирішенні суспільних проблем, а також від державної підтримки та контролю. У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність має стати не лише елементом репутаційної політики бізнесу, а й невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку суспільства.

Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності є важливим кроком до формування більш справедливої, інклюзивної та економічно рівної системи.

Список використаної літератури:

1. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. – Електронні текстові дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.
2. Визначення: корпоративна соціальна відповідальність. URL: <http://csrgender.org.ua/discrimination/53-zagalna-informaciya-pro-ksv-taender.html>
3. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL:<http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>

Коритько Т. Ю.
кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ОЦІНКА ВЕЛИЧИНИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економічної системи зазнає значного тиску з боку зовнішніх та внутрішніх загроз, спричинених системною трансформацією соціально-економічних відносин під впливом цифрових технологій, геополітичної нестабільністю, зростанням конкуренції на цільових ринках. Успішність підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних переваг, ресурсів, компетенцій, які не можна відтворити чи замінити. Таким цінним, рідкісним ресурсом, який важко піддається копіюванню, є людські ресурси підприємства, що визначає можливості інтенсивного розвитку бізнесу. Завдання формування та раціонального використання людських ресурсів стоїть перед більшістю вітчизняних підприємств, і їх роль лише збільшується в цифровій економіці.

Як і інші форми ресурсів, людські ресурси мають вартість і може бути продані на ринку праці чи використані у підприємницької діяльності. Людські ресурси не схильні до традиційного «економічного зносу» (фізичного чи морального), їх цінність нерідко зростає з часом, особливо в умовах активного використання цифрових технологій. Людські ресурси не враховується в бухгалтерському балансі підприємства, хоч і мають ознаки нематеріального активу, тобто не мають чіткого порядку відображення основних їх елементів у рамках традиційного бухгалтерського обліку.

Категорія «людські ресурси» нерідко замінюється ширшим поняттям «людський потенціал» або «людський капітал». Останнє трактування ширше класичного розуміння людського ресурс, вона враховує мотивацію [1], цінності, орієнтацію, поведінкові особливості, що впливають на ефективність працівника.

Існує багато підходів до розрахунку величини людських ресурсів, але при цьому загальноприйнята методика її оцінки чи виміру результативності інвестицій досі не склалася [2]. Також, не сформовано і єдиного теоретико-методологічного підходу до його оцінки [3].

Людські ресурси, як й інші види ресурсів, оцінюються за допомогою вартісних та натуральних показників. Для оцінки часто використовуються показники, які мають опосередкований характер стосовно людських ресурсів, тобто дозволяють судити про їх стан за неявними проявами, непрямими індикаторами.

Вирізняють такі підходи до вимірювання величини людських ресурсів підприємства:

- 1) з урахуванням вкладених коштів. Оцінка людських ресурсів проводиться

з урахуванням інвестицій, вкладених у людину, вартості заміщення працівників, альтернативних витрат. Існує два основних підходи до визначення витрат (інвестицій) на створення людських ресурсів:

- на відтворення людини як фізичної та соціальної істоти (наприклад, витрати на охорону здоров'я, у тому числі на профілактику, медичне обслуговування тощо);

- на оплату праці працівника та збільшення його продуктивності (наприклад, витрати на освіту, підвищення кваліфікації, підготовку за місцем роботи);

2) на основі поточних показників. Оцінка ресурсів відбувається виходячи з поточного стану різних фінансових чи натуральних показників роботи підприємства, її співробітників на основі інтегральної оцінки. Розглядається сукупність показників, що характеризують особливості конкретного працівника, властивості персоналу підприємства, і навіть самого підприємства. Такі показники можуть включати: відпрацьований час, освіту, виробничий, організаційний, міжнародний досвід роботи, практичні знання, рівень індивідуального соціального капіталу;

3) з урахуванням віддачі вкладень. Накопичений людські ресурси, які відповідають потоку вигоди, яка одержана з їх допомогою. Оцінюється ефект використання працівника для підприємства, тобто результат, дохід, який приносить бізнесу. Вважається, що це найбільш коректний підхід, оскільки тут оцінюються як потенційні можливості, а й реальні результати використання людських ресурсів.

При цьому жоден із зазначених підходів не можна визначити як універсальний і повноцінний, оскільки кожному з них властиві свої недоліки. У цій конкретній ситуації слід вибирати спосіб виміру з особливостей підприємства міста і виробничої ситуації, поставленої мети і рівня оцінки людських ресурсів.

Таким чином, проблеми з оцінкою людських ресурсів можуть бути успішно вирішені при застосуванні соціологічного підходу, а одержана система оцінки дозволяє не лише дати загальну характеристику людських ресурсів, а й визначити слабкі елементи у його структурі.

Список використаної літератури:

1. Коритько Т.Ю. Вплив корпоративної культури на інтелектуальний капітал підприємства за умов цифрових трансформацій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2026. №1(119). С. 30-44. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-5>

2. Коритько Т.Ю. Вплив цифрової (корпоративної) культури на ефективність діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-98>

3. Bryukhovetska N. Ye., Buleev I. P., Chorna O. A., Bryl I. V., Korytko T. Yu. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Scienceand Innovation*. 2025. 21(2). P. 16-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>

Костур В. П.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

Гораль Л. Т.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Державний бюджет України формується в умовах тривалого воєнного навантаження, що визначає жорсткі обмеження фінансової системи та високий рівень невизначеності макроекономічного розвитку.

Бюджетне планування орієнтоване на забезпечення функціонування держави під час активних бойових дій, підтримку оборонного сектору, збереження соціальних зобов'язань та фінансування першочергового відновлення інфраструктури.

Станом на 2026 рік державний бюджет України виступає одним із найбільш напружених фінансових механізмів державного управління в умовах повномасштабної війни.

Ухвалений Верховною Радою 3 грудня 2025 року закон про державний бюджет на 2026 рік визначає видатки разом із кредитними операціями на рівні приблизно 4,8 трлн грн, що перевищує показники попереднього періоду на понад 415 млрд грн.

Доходи загального фонду, без урахування грантової підтримки, формують близько 2,826 трлн грн.

Рівень бюджетного дефіциту досягає 1,9 трлн грн, що відповідає приблизно 18,4-18,5% валового внутрішнього продукту; зниження порівняно з попереднім роком простежується, однак фінансова напруга зберігається [1].

Фінансування сектору оборони та безпеки концентрує найбільшу частку державних ресурсів приблизно 2,8 трлн грн, що дорівнює близько 27,2% валового внутрішнього продукту.

Порівняно з попереднім періодом обсяг збільшено на 168 млрд грн.. Сфери соціального захисту, освіти, медицини та відновлення інфраструктурних об'єктів отримують фінансування, однак значна частина ресурсного забезпечення здійснюється завдяки зовнішній підтримці.

Таблиця 1

Динаміка макроекономічних показників України [1]

Показник	2024 звіт	2025	2026 прогноз*
ВВП номінальний, млрд грн	7 658,7	8 967,4	10 309,3
% до попереднього року	102,9	102,7	102,4
Дефлятор ВВП, %	112,3	114,0	112,3
Індекс споживчих цін, грудень до грудня попереднього року, %	112,0	109,5	109,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	21 473	25 886	30 032
Мінімальна заробітна плата, грн	7 775**	8 000	8 647
Обмінний курс гривні до дол. США, у середньому за період (припущення)	40,2	42,4	45,7
Експорт товарів і послуг, млрд дол. США	56,6	58,0	61,4
Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	95,3	98,3	105,8

Тривалі бойові дії створюють основне навантаження на бюджетну систему. Фінансове планування здійснюється за сценарієм продовження воєнного стану протягом усього року, що підсилює невизначеність макроекономічних показників. Залежність від зовнішніх фінансових ресурсів зумовлює додаткові ризики.

Для покриття дефіциту необхідно залучити близько 2,079 трлн грн міжнародної допомоги та запозичень. Значну роль відіграють програми Європейського Союзу, МВФ, США та механізми використання заморожених активів. Будь-які зміни у міжнародній політиці фінансування одразу впливають на стабільність бюджетного виконання.

Зростання державного боргу посилює навантаження на економіку. Рівень понад 106% валового внутрішнього продукту обмежує інвестиційні можливості та посилює чутливість до валютних коливань. Макроекономічні параметри, серед яких інфляційні процеси та курс національної валюти, безпосередньо впливають на обсяг бюджетних надходжень.

Структура видатків характеризується дисбалансом між соціальними зобов'язаннями та потребами відновлення економіки.

Значні обсяги коштів спрямовуються на утримання державного апарату, що зменшує можливості інвестиційного спрямування. Дохідна частина значною мірою залежить від імпортно-експортних операцій та якості податкового адміністрування.

Воєнні умови створюють нестабільність надходжень, а податкові пільги для окремих секторів зменшують фіскальну базу на десятки мільярдів гривень. Соціальна сфера відчуває вплив інфляційного тиску. Замороження базових соціальних стандартів знижує реальні доходи населення, що підвищує ризики соціальної напруги та посилення трудової міграції [2].

Майбутня траєкторія бюджетної системи залежить від розвитку безпекової ситуації та міжнародної фінансової підтримки. За умов стабілізації бойових дій відкривається можливість поступового скорочення оборонних витрат і збільшення інвестицій у відновлення економіки.

Міжнародні фінансові програми, включно з потенційними механізмами компенсацій за рахунок заморожених активів, формують додаткові джерела ресурсів. Паралельно розглядаються напрями розвитку оборонно-промислового комплексу, цифровізації державного управління та посилення ролі громад у бюджетному процесі.

Зростання внутрішніх доходів свідчить про певну стійкість економічної системи в умовах війни.

Поліпшення податкового адміністрування, зменшення рівня тіньової економіки та підвищення ефективності використання міжнародної допомоги створюють передумови для зміцнення фінансової стабільності. Несприятливі сценарії розвитку, пов'язані з ескалацією бойових дій або скороченням зовнішнього фінансування, призводять до необхідності перегляду бюджетних параметрів, посилення інфляційного тиску та зростання боргового навантаження [3].

Як підтверджено, бюджетна система України у 2026 році функціонує в умовах високого навантаження та обмежених ресурсів.

Домінування оборонних витрат, значний дефіцит і залежність від зовнішнього фінансування зумовлюють складну фінансову архітектуру. Подальший розвиток залежить від ефективності управління державними ресурсами, міжнародної підтримки та стабілізації безпекової ситуації.

Список використаної літератури:

1. Сторінка бюджету-2026 на сайті Міністерства фінансів України з проєктом та додатками. – URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2026-844.
2. Кужелєв М. О. Бюджетна політика як інструмент забезпечення макроекономічної стійкості та збереження людського капіталу в період війни / М. О. Кужелєв, А. В. Нечипоренко. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2026.
3. Тімошенко Н. Перспективи забезпечення бюджетної безпеки України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення / Н. Тімошенко. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-57>.

Кочедиков В. О.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Бабич Д.В.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинг виступає однією з ключових складових системи управління підприємством. Посилення конкурентної боротьби, зміна споживчих потреб, цифровізація бізнес-процесів та динамічність ринкового середовища обумовлюють необхідність формування ефективної системи маркетингу, здатної забезпечити стійкі конкурентні переваги та довгостроковий розвиток підприємства. Система маркетингу на підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, задоволення потреб споживачів і забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

Одним із базових принципів формування системи маркетингу є орієнтація на споживача. Підприємство повинно постійно досліджувати потреби цільової аудиторії, аналізувати поведінку споживачів та адаптувати продукцію або послуги відповідно до ринкових вимог. Важливим принципом є також системність, яка передбачає узгодженість усіх маркетингових заходів із загальною стратегією розвитку підприємства. Серед ключових принципів сучасного маркетингу доцільно виокремити принцип адаптивності, що забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; принцип інноваційності, який передбачає впровадження нових маркетингових інструментів та технологій; а також принцип комплексності, відповідно до якого всі елементи маркетингової діяльності повинні функціонувати у взаємозв'язку.

Формування системи маркетингу здійснюється із застосуванням різних методів та інструментів. До найбільш поширених належать методи маркетингових досліджень, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сегментація ринку, позиціонування товарів і послуг, аналіз конкурентного середовища та прогнозування попиту. Значного поширення набувають цифрові методи маркетингу, зокрема використання CRM-систем, інтернет-маркетингу, соціальних мереж, аналітичних платформ та інструментів цифрової комунікації. Важливим елементом формування системи маркетингу є розроблення маркетингової стратегії

підприємства, яка визначає основні напрями ринкової діяльності, цільові сегменти, конкурентні переваги та механізми просування продукції. Ефективна маркетингова стратегія забезпечує узгодження виробничої, фінансової та збутової діяльності підприємства з потребами ринку.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція маркетингової системи з інформаційними технологіями та системами стратегічного управління. Це дозволяє підвищити якість аналітичного забезпечення, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність взаємодії з клієнтами. Таким чином, формування ефективної системи маркетингу є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних принципів і методів маркетингового управління сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку.

Список використаної літератури:

1. Marketing Management / P. Kotler, K. Keller. – Pearson Education, 2022.
2. Digital Marketing Strategy / S. Kingsnorth. – London : Kogan Page, 2021.
3. Гавриш О. А. Формування маркетингової системи підприємства в сучасних умовах // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. – С. 77–83.
4. Петренко І. В. Сучасні методи маркетингового управління підприємством // Бізнес Інформ. – 2022. – № 9. – С. 156–162.
5. Савченко Л. М. Маркетингова стратегія як основа розвитку підприємства // Економічний простір. – 2021. – № 170. – С. 114–120.

Крулікевич В. М.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування***

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває формування інклюзивної економіки, орієнтованої на забезпечення рівних можливостей для всіх учасників економічних відносин. Перехід до такої моделі розвитку зумовлений необхідністю підвищення рівня соціальної справедливості, ефективного використання людського потенціалу та зміцнення економічної стійкості суспільства. У цьому процесі важлива роль належить підприємствам, які не лише створюють економічну цінність, а й сприяють соціальній інтеграції, розвитку зайнятості та формуванню умов для сталого розвитку.

Інклюзивна економіка являє собою модель економічного розвитку, яка передбачає справедливий розподіл можливостей і результатів економічної діяльності між різними соціальними групами населення [2].

В основі її функціонування лежать принципи рівності, доступності, соціальної відповідальності та залучення всіх учасників до економічних процесів. У таких умовах розвиток підприємств має ґрунтуватися не лише на досягненні економічної ефективності, а й на врахуванні соціальних аспектів діяльності, створенні рівних можливостей для працівників та підтримці сталого розвитку. Поєднання економічних і соціальних цілей сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Перехід до інклюзивної економіки створює нові можливості для розвитку підприємств завдяки більш повному залученню трудового потенціалу та розширенню участі різних соціальних груп в економічній діяльності [1].

Реалізація принципів інклюзивності сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню його ділової репутації та покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами [3]. Крім того, створення рівних можливостей для працівників підвищує їхню мотивацію, залученість і продуктивність праці, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства та формує передумови для його довгострокового розвитку і конкурентоспроможності.

Забезпечення інклюзивного розвитку підприємств потребує впровадження комплексу організаційно-економічних механізмів, спрямованих на поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю.

Важливе значення має удосконалення системи управління персоналом шляхом створення рівних можливостей для працевлаштування, професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Ефективним інструментом також виступає впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, розвиток інклюзивної корпоративної культури та зміцнення партнерської взаємодії з працівниками, місцевими громадами, освітніми установами й іншими зацікавленими сторонами. Реалізація таких механізмів сприяє підвищенню соціальної цінності бізнесу та забезпечує його стійкий розвиток.

Таким чином, розвиток підприємств в умовах переходу до інклюзивної економіки передбачає поєднання економічної результативності із забезпеченням соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх учасників економічних відносин.

Впровадження інклюзивних принципів управління сприяє більш ефективному використанню людського потенціалу, підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу та зміцненню його ділової репутації.

Використання організаційно-економічних механізмів інклюзивного розвитку

створює умови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Отже, інклюзивна економіка виступає важливою основою сталого економічного та соціального розвитку в сучасних умовах.

Список використаної літератури:

1. Степаненко С. Відтворення ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 75-81. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.12>
2. Тимків А. О. Інклюзивна економіка як об'єкт сучасних наукових досліджень. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. С. 41-47. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-7
3. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку : монографія / Волинський національний університет імені Лесі Українки, Лабораторія проєктів та ініціатив. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23405>

Лисенко Т. М.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків*

ESG-АНДЕРРАЙТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Страховання є ключовим інститутом сталого фінансування, відіграючи важливу роль в системі управління ризиками, носія ризиків та інституційного інвестора, який зважає на екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори у рішеннях щодо андеррайтингу. На відміну від традиційного андеррайтингу, що ґрунтується переважно на даних попередніх періодів та фінансових показниках, ESG-андеррайтинг зорієнтований в майбутнє.

ESG-андеррайтинг – це процес оцінки екологічних, соціальних та управлінських ризиків, таких як вплив викидів, адаптація до змін клімату та в трудовій діяльності. Він враховує, як, наприклад, кліматичний ризик може вплинути на вартість або можливість страхування активу з часом, так і може бути зорієнтованим на перевірку проблем в управлінні, які збільшують ймовірність судових позовів або шкоди для репутації.

ESG-андеррайтинг розширює традиційні оцінки ризиків, враховуючи зростаючу істотність ESG-питань, він не має універсального шаблону, може різнитися залежно від установи, а ESG-дані часто є відокремленими, або їх важко застосовувати на рівні окремих полісів чи угод. Незважаючи на це ESG-андеррайтинг набирає обертів, бо сприяє зменшенню стратегічних ризиків.

Наприклад, за даними Swiss Re, застраховані збитки від стихійних лих у 2023 році досягли 108 мільярдів доларів США.

Зі зростанням ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, зростають і фінансові ставки для страховиків та кредиторів. Великі інституційні інвестори ставлять складніші питання щодо того, як ESG інтегрується в щоденне прийняття рішень, включаючи андеррайтинг [1]. Велике значення також має репутація інвесторів, які вкладають свій капітал у компанії та активи, які відповідають заявленим цінностям сталого розвитку.

І хоча такі структури, як Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB) та Директива Європейського Союзу про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD), спонукають установи аналізувати та розкривати кліматичні ризики у своїх портфелях, існують перешкоди впровадження ESG-андеррайтингу. Серед них варто виокремити: відсутність узгодженої методології оцінки ESG-ризиків, які різняться залежно від сектору, географічного регіону та продукту; фрагментарність ESG-даних, їх ненадійність, складність їх порівняння та визначення їх корисності для прийняття рішень. В наслідок означеного ESG-аналіз може уповільнювати хід оцінки ризиків та викликати напругу у робочому процесі команди андеррайтерів.

Наведемо позитивний кейс Gore Mutual Insurance Company, середнього за розміром взаємного страховика Канади. Використовуючи аналітичні дані платформи Manifest Climate, Gore Mutual Insurance Company виявила прогалини та можливості у своїх функціях андеррайтингу, інвестицій та управління ризиками. Компанія використала ці результати для узгодження дій щодо кліматичних пріоритетів та створення основи для чіткішої видимості ризиків, пов'язаних з кліматом, на рівні портфеля, що допомогло приймати більш обґрунтовані рішення щодо майбутніх полісів [2].

Отже, ефективний ESG-андеррайтинг починається з даних та знань про те, що буде корисним для прийняття рішень щодо різних типів ризиків. Впровадження ESG-ризиків в андеррайтинг вимагає не лише нових даних, а й нових можливостей та інституційної узгодженості.

Список використаної літератури:

1. New record of 142 natural catastrophes accumulates to USD 108 billion insured losses in 2023, finds Swiss Re Institute. URL: <https://www.swissre.com/press-release/New-record-of-142-natural-catastrophes-accumulates-to-USD-108-billion-insured-losses-in-2023-finds-Swiss-Re-Institute/a2512914-6d3a-492e-a190-aac37feca15b>
2. How a medium-sized insurance provider gained a climate advantage. URL: <https://www.manifestclimate.com/blog/how-a-medium-sized-insurance-provider-gained-a-climate-advantage/>

Міхніна В. В.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Бабич С. М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування підприємств проблема ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності. Динамічність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, високий рівень психологічного навантаження на працівників та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень спричиняють виникнення різноманітних конфліктних ситуацій в організаціях. Водночас конфлікт слід розглядати не лише як деструктивне явище, а і як фактор розвитку організації, що за умови ефективного управління може сприяти вдосконаленню управлінських процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У науковій літературі конфлікт визначається як зіткнення інтересів, цілей, позицій або цінностей окремих працівників, груп чи структурних підрозділів організації. Основними причинами виникнення конфліктів виступають обмеженість ресурсів, неузгодженість цілей, недосконалість системи комунікацій, розбіжності у поглядах та психологічні особливості персоналу. Значний вплив на рівень конфліктності також мають організаційна культура та стиль управління.

Сучасні підходи до управління конфліктами базуються на використанні комплексних методів профілактики, діагностики та врегулювання конфліктних ситуацій. Одним із найбільш поширених підходів є комунікаційний підхід, який передбачає розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій, відкритого обміну інформацією та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Налагодження конструктивної взаємодії між працівниками дозволяє своєчасно виявляти потенційні суперечності та запобігати їх ескалації.

Важливого значення набуває також поведінковий підхід, відповідно до якого управління конфліктами здійснюється через формування навичок конструктивної поведінки, розвитку емоційного інтелекту та здатності до переговорів. У сучасних організаціях активно застосовуються методи медіації, фасилітації, коучингу та командного менеджменту, що сприяють підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками.

Одним із перспективних напрямів є використання стратегічного підходу до управління конфліктами, який передбачає інтеграцію антикризових та кадрових

механізмів у загальну систему управління організацією. У межах цього підходу конфлікти розглядаються як джерело управлінської інформації, що дозволяє виявити слабкі місця організаційної структури, системи мотивації чи бізнес-процесів. Таким чином, сучасні підходи до управління конфліктами в організації ґрунтуються на поєднанні організаційних, психологічних та управлінських інструментів. Їх ефективне використання сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню продуктивності праці, покращенню соціально-психологічного клімату та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Список використаної літератури:

1. Conflict Management and Organizational Development / R. Bush. – New York : Routledge, 2021.
2. Organizational Behavior / S. Robbins, T. Judge. – London : Pearson Education, 2022.
3. Гринько Т. В. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – С. 112–118.
4. Коваленко О. В. Сучасні технології управління трудовими конфліктами в організації // Науковий вісник ОНЕУ. – 2022. – № 4. – С. 85–91.
5. Сидоренко І. М. Формування ефективної системи управління конфліктами на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2021. – № 11. – С. 214–220.

Петров Г. А.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

КООПЕРАТИВИ ІСПАНІЇ ЯК ФАКТОР ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Сучасна глобальна економіка гостро постає перед викликами нерівності та регіональних диспропорцій. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція інклюзивного економічного зростання, яке гарантує рівний доступ до ресурсів, справедливий розподіл благ та залучення вразливих верств населення до суспільного життя. Досвід Іспанії є одним із найуспішніших у світі з погляду інтеграції соціальної економіки в національну стратегію розвитку, де ключовим драйвером виступає саме кооперативний сектор [1].

Іспанська модель кооперації має глибоке коріння, а право на створення кооперативів закріплене безпосередньо у Конституції країни. Сьогодні цей рух охоплює мільйони громадян, генерує значну частку ВВП і функціонує далеко за межами аграрного сектора – у високотехнологічній промисловості, фінансах, роздрібній торгівлі, освіті та охороні здоров'я [4]. Кооперативна модель реалізує

функцію інклюзивності через соціальний, економічний та просторовий виміри. [3; 7]

На відміну від класичних корпорацій, в іспанських кооперативах діє принцип рівності, де одна людина має один голос, що забезпечує реальну демократизацію управління [4]. Під час економічних криз іспанські кооперативи продемонстрували вражаючу гнучкість: замість масових звільнень працівники-співвласники колективно йшли на тимчасове зниження доходів чи перерозподіл робочого часу. Завдяки цьому рівень збереження робочих місць у кооперативах в періоди рецесій виявився в рази вищим, ніж у приватному секторі [2; 3]. Соціальна інклюзія також виражається у мінімальному розриві в оплаті праці між керівництвом і лінійними працівниками та високому рівні залучення жінок.

Економічна стійкість сектору підкріплена його фінансовою моделлю. Законодавство зобов'язує кооперативи відраховувати значну частину прибутку до обов'язкових неподільних фондів, які не підлягають розподілу між членами навіть у разі ліквідації. Це формує недоторканий капітал громади, забезпечує високу незалежність від зовнішніх ринкових шоків та фінансує постійне підвищення кваліфікації працівників [3].

Окрему роль кооперативи відіграють у забезпеченні територіальної інклюзії та подоланні депопуляції сільських регіонів, так званої спорожнілої Іспанії. Аграрні та сервісні кооперативи стають головними інститутами, які утримують економічну активність у провінціях. Вони не можуть перенести виробництво в інші країни, оскільки нерозривно прив'язані до конкретної території. Вони активно створюють інфраструктуру, підтримують місцеві фермерські господарства та забезпечують життєздатність малих муніципалітетів [5; 6].

Успіх іспанського феномену базується на екосистемному підході та ефективному державному партнерстві. Великі кооперативні об'єднання мають власні науково-дослідні інститути, університети й банки, що дозволяє перерозподіляти ресурси на модернізацію всього сектору. Водночас держава створює сприятливе податкове та регуляторне поле, визнаючи кооперативи стратегічними партнерами у соціальній політиці [4].

Досвід Іспанії доводить, що кооперація є високотехнологічною та конкурентоспроможною моделлю, здатною успішно змагатися з транснаціональними корпораціями. Головна цінність цього досвіду полягає в тому, що ефективність бізнесу та соціальна справедливість можуть посилювати одне одного. Для держав, які шукають шляхи подолання бідності, стимулювання регіонального розвитку та побудови стійкого суспільства, іспанська модель є готовим та перевіреним часом інструментом.

Список використаної літератури:

1. Bastida, M., Vaquero García, A., Pinto, L. H., Blanco, A. O. Motivational drivers to choose worker cooperatives as an entrepreneurial alternative: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 2022, vol. 58, no. 3, pp. 1609–1626. URL: <https://salo.li/78371AF>.
2. Birchall, J. Resilience in a Downturn: The Power of Financial Cooperatives. Geneva: ILO, 2013. 104 p. URL: <https://surl.lt/dgpzbu>.
3. Bretos, I., Bouchard, M. J., Zevi, A. Institutional and organizational trajectories in social economy enterprises: Resilience, transformation and regeneration. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2020, vol. 91, no. 3, pp. 351–358. URL: <https://salo.li/12E597e>.
4. Bretos, I., Errasti, A., Marcuello, C. Multinational Expansion of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon. *ILR Review*, 2019, vol. 72, no. 3, pp. 580–605. URL: <https://salo.li/B92aA3d>.
5. Meliá-Martí, E., Meira, D., Corberá Martínez, J., Bertuzzi, R. Cross-border cooperation: A response to the challenges facing agri-food cooperatives in Southern European countries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2023, vol. 94, no. 3, pp. 981–1006. URL: <https://salo.li/243cF39>.
6. Pedrosa Ortega, C., Hernández-Ortiz, M. J., García Martí, E., Vallejo Martos, M. C. The Stakeholder Salience Model Revisited: Evidence from Agri-Food Cooperatives in Spain. *Sustainability*, 2019, vol. 11, no. 3, pp. 1–14. URL: <https://salo.li/339a315>.
7. Zamagni, S., Zamagni, V. Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010. 128 p. URL: <https://salo.li/243cF39>.

Сафонік Н. П.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансових технологій та бізнесу

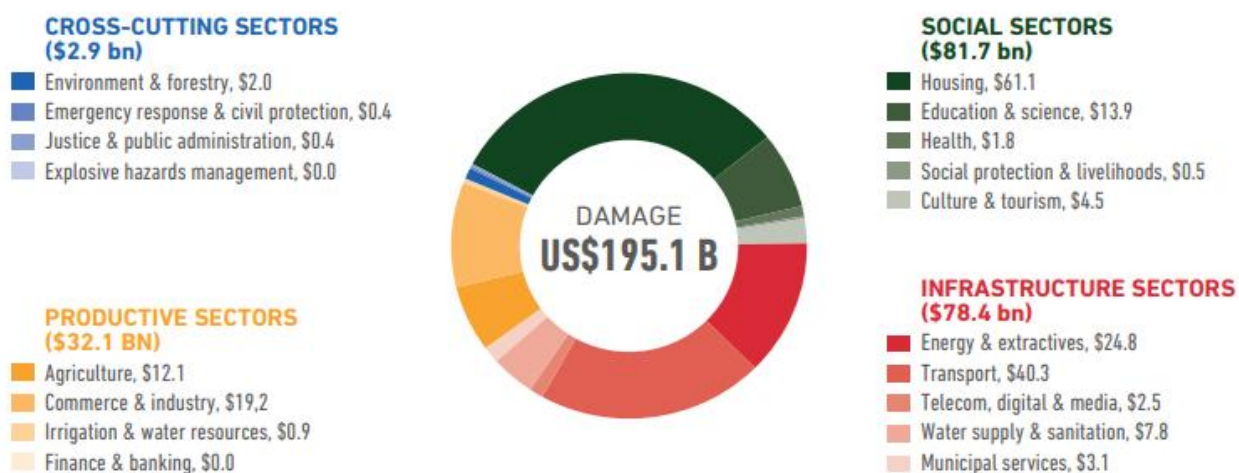
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням уваги до принципів інклюзивності, соціальної справедливості та забезпечення рівного доступу населення до економічних можливостей. У цих умовах економічна інклюзія розглядається як один із ключових чинників формування стійкого суспільства, орієнтованого на забезпечення добробуту населення, зменшення соціально-економічної нерівності та активне залучення громадян до економічних процесів. Інклюзивний підхід передбачає створення умов, за яких кожна людина незалежно від рівня доходів, соціального статусу, місця проживання чи інших факторів має можливість брати участь у суспільно-економічному житті, користуватися доступом до ресурсів, фінансових послуг, освіти, зайнятості та підприємницької діяльності [2].

Особливої актуальності питання економічної інклюзії набувають для України в умовах повоєнного відновлення. Значні економічні втрати, руйнування

виробничої та соціальної інфраструктури, скорочення зайнятості населення, міграційні процеси та посилення соціальної вразливості окремих категорій громадян потребують формування нових підходів до економічного розвитку держави (рис. 1). У цьому контексті інклюзивна модель розвитку повинна стати основою для забезпечення соціальної стабільності, підтримки підприємницької активності, розвитку людського капіталу та стимулювання регіонального відновлення.



* значення наведено за період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2025 року.

Рис. 1. Загальний обсяг збитків за секторами, млрд доларів США
Джерело: [3].

Важливу роль у забезпеченні економічної інклюзії відіграють цифровізація економіки, розвиток інновацій, підтримка малого та середнього бізнесу, формування ефективної системи соціального захисту та активна взаємодія держави, бізнесу і громадянського суспільства [1]. Саме комплексне поєднання економічних, соціальних та інституційних механізмів здатне забезпечити формування інклюзивного середовища, орієнтованого на довгострокове економічне зростання та підвищення якості життя населення.

В цілому, забезпечення економічної інклюзії в сучасних умовах має стати стратегічним пріоритетом державної політики України, оскільки саме інклюзивний підхід створює підґрунтя для формування соціально орієнтованої, конкурентоспроможної та стійкої економіки. Розширення доступу населення до економічних можливостей, підтримка підприємницької активності, розвиток людського капіталу, впровадження цифрових інновацій та посилення соціальної відповідальності бізнесу сприятимуть не лише подоланню наслідків війни, але й формуванню якісно нової моделі економічного розвитку. Водночас консолідація зусиль держави, бізнесу, суспільства та міжнародних партнерів дозволить забезпечити ефективне повоєнне відновлення України, зміцнення соціальної стабільності та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Список використаної літератури:

1. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 6(86). С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>
2. Крамаренко К.М., Іващенко Д.І. Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-125>
3. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025 / World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>

Серкова В. Д.

**здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
кафедри економіки та менеджменту**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Нескородєв С. М.

**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ПРОБЛЕМИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Сучасний стан молодіжної зайнятості в Україні формується під впливом економічних, демографічних та соціальних факторів, які суттєво трансформували ринок праці після 2022 року. Повномасштабна війна поглибила вже існуючі проблеми молодіжного працевлаштування та посилила дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили. Молодь стала однією з найбільш вразливих категорій населення на ринку праці через відсутність професійного досвіду, високі вимоги роботодавців та невідповідність між отриманою освітою і потребами економіки [4;6].

Особливо гостро проблема молодіжного безробіття проявляється через нестабільність економічної ситуації та масштабну міграцію населення. Значна частина молоді була змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон, що призвело до втрати трудового потенціалу держави. Крім того, багато підприємств скоротили обсяги діяльності або припинили роботу, що суттєво зменшило кількість вакансій для молодих спеціалістів. У результаті молодь часто погоджується на тимчасову, неофіційну або низькооплачувану роботу, яка не відповідає отриманій кваліфікації [4].

Суттєвою проблемою залишається і недостатній рівень практичної підготовки випускників закладів вищої освіти. Роботодавці надають перевагу працівникам із практичним досвідом роботи, тоді як значна частина молоді після завершення навчання не має необхідних професійних навичок. Це ускладнює процес адаптації молодих фахівців до сучасних вимог ринку праці та знижує їх конкурентоспроможність. У таких умовах зростає значення програм стажування, дуальної освіти та професійного перенавчання.

Аналіз статистичних показників свідчить про значне зростання молодіжного безробіття у 2022 році та поступову стабілізацію ситуації у 2024-2025 роках [2].

Таблиця 1

Показники молодіжного безробіття та зайнятості в Україні, 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Рівень безробіття молоді 15–24 р. (%), МОП	17,2	~31,5	~28,4	~22,1
Рівень безробіття 25–34 р. (%)	9,5	~21,4	~18,8	~15,3
Частка NEET молоді 15–24 р. (%)	15,0	~24,0	~21,5	~18,5
Звернень молоді до ДСЗ (тис. осіб)	89	195	148	98

Джерело: Держстат, ДСЗ, Info Sapiens (оціночні дані для 2022–2024 рр.)

Наведені дані демонструють, що молодіжне безробіття значно перевищує загальний рівень безробіття. Водночас збільшилась частка молоді категорії NEET, яка не навчається і не працює [2].

Особливістю сучасного молодіжного ринку праці є поєднання кадрового дефіциту та структурного безробіття. Понад 40% зареєстрованих безробітних молодих людей мають вищу освіту, що свідчить про невідповідність між системою підготовки кадрів і реальними потребами роботодавців. Одночасно 74% роботодавців відчують нестачу робочої сили [5]. Це підтверджує необхідність реформування системи професійної орієнтації та посилення співпраці між закладами освіти і роботодавцями.

Важливу роль у реалізації державної політики зайнятості молоді відіграє Державна служба зайнятості. За підсумками 2025 року зайнятість було забезпечено для 394 тисяч осіб, а також розширено цифрові сервіси для шукачів роботи. Водночас залишаються проблеми недостатньої поінформованості молоді про державні програми підтримки та обмеженого охоплення компенсаційних механізмів для роботодавців [3].

Отже, проблема молодіжної зайнятості в Україні має комплексний соціально-економічний характер та загострюється під впливом воєнних, демографічних і структурних факторів. Наявні механізми державного регулювання потребують подальшого вдосконалення, зокрема щодо забезпечення першого робочого місця, підтримки молодіжного підприємництва та розширення програм професійної адаптації молоді. Пріоритетними напрямками державної політики мають стати модернізація системи професійної підготовки, розвиток

дуальної освіти, посилення взаємодії між закладами освіти та роботодавцями, а також подальша цифровізація послуг у сфері зайнятості.

Список використаної літератури:

1. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
2. Державна служба зайнятості України. Статистичні та аналітичні матеріали щодо ринку праці у 2024–2025 роках. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2025-rotsi-za-spryiannia-derzhavnoi-sluzhby-zainiatiosti-pratsevlashtovano-ponad-315-tysiach-liudei>
3. Дяченко М. І., Василенко О. П. Державне управління зайнятості населення регіону. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1183>
4. Луцай В. О. Сучасні тенденції працевлаштування молоді в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-07-02>
5. Процик І. С., Грицик Н. В. Взаємодія ринку освітніх послуг і молодіжного ринку праці в умовах невизначеності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4 (316–317). URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4\(316-317\)_2024.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4(316-317)_2024.pdf)
6. Холодницька А., Бондаренко А. Молодіжне безробіття в Україні в умовах воєнного стану та розробка заходів щодо забезпечення працевлаштування молоді. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 54–65. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281993>

Сурай А. М.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції, підприємства змушені шукати нові підходи до управління, які забезпечують не лише короткострокову прибутковість, але й довгострокову стійкість. Одним із таких підходів є соціально-орієнтоване управління, яке передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у загальну стратегію розвитку підприємства.

Соціально-орієнтоване управління розвитком підприємств являє собою комплексну систему, що базується на принципах гуманізації праці, соціальної відповідальності, етичності бізнесу та партнерської взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті підприємство розглядається не лише як економічна одиниця, але як соціальний інститут, що відіграє важливу роль у формуванні якості життя

населення. Теоретичною основою соціально-орієнтованого управління є концепції сталого розвитку, людського капіталу та корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з концепцією сталого розвитку, підприємства повинні забезпечувати баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням довкілля. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати довгострокові наслідки для суспільства і природи.

Одним із ключових елементів соціально-орієнтованого управління є ефективне управління людськими ресурсами. Працівники виступають не лише виконавцями, але й носіями знань, інновацій та організаційної культури. Тому підприємства повинні створювати умови для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, забезпечення гідного рівня оплати праці та соціального захисту. Важливу роль відіграють також нематеріальні стимули, такі як визнання, можливість кар'єрного зростання та участь у прийнятті управлінських рішень. Значну увагу у соціально-орієнтованому управлінні приділяють корпоративній соціальній відповідальності. Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на покращення соціального середовища: екологічні програми, благодійність, розвиток місцевих громад, підтримку освіти та культури. Впровадження КСВ дозволяє підприємствам зміцнювати репутацію, формувати лояльність клієнтів і партнерів, а також знижувати ризики, пов'язані з негативним впливом на суспільство.

Ще одним важливим аспектом є екологічна відповідальність підприємств. У сучасних умовах питання збереження довкілля набуває особливої актуальності. Підприємства впроваджують ресурсозберігаючі технології, зменшують викиди шкідливих речовин, оптимізують використання енергії та сировини. Це не лише сприяє охороні навколишнього середовища, але й підвищує ефективність виробництва. Соціально-орієнтоване управління також передбачає розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах довіри, взаємоповаги та відкритості. Така культура сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищує рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність. Важливим інструментом є комунікація: як внутрішня, так і зовнішня, що забезпечує прозорість діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що впровадження соціально-орієнтованого управління потребує відповідних організаційних змін. Це включає розробку соціальних стратегій, створення спеціальних підрозділів або посад, відповідальних за соціальну складову, впровадження систем оцінки соціальної ефективності та регулярне звітування перед зацікавленими сторонами. Попри численні переваги, соціально-орієнтоване управління має і певні виклики. Серед них додаткові витрати на реалізацію соціальних програм, складність оцінки їх ефективності, а також необхідність зміни управлінського мислення. Проте у довгостроковій перспективі такі інвестиції окупаються за рахунок підвищення конкурентоспроможності, зміцнення бренду та стійкості підприємства до криз.

Соціально-орієнтоване управління розвитком підприємств є важливим напрямом сучасного менеджменту, який забезпечує гармонійне поєднання економічних і соціальних інтересів. Воно сприяє формуванню відповідального бізнесу, орієнтованого на довгостроковий успіх та сталий розвиток. Упровадження такого підходу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному світі та їхньої адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Список використаної літератури:

- 1.Зайцева А.С. Соціально-економічний підхід до оцінювання формального та активного рівнів транспарентності розвитку промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 374-382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
2. Арєф'єва О.В., Коваленко Н.В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». Випуск 13 (26), 2022. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
3. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175-184. URL:<http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>
4. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.

Павловська І.Г.

***кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу***

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток економіки супроводжується цифровізацією споживчої поведінки, зростанням соціальної чутливості аудиторії та посиленням вимог до відповідальності бізнесу.

За таких умов маркетингові комунікації виконують не лише функцію просування товарів і послуг, а й функцію формування довіри, репутації та довгострокової лояльності споживачів. Саме тому інклюзивність у маркетингових комунікаціях набуває значення не тільки соціального принципу, а й економічного чинника конкурентоспроможності підприємства.

Інклюзивні маркетингові комунікації передбачають таке представлення бренду, товарів і послуг, яке враховує різноманітність споживачів за віком, статтю, фізичними можливостями, соціальним статусом, культурним досвідом,

мовними та іншими особливостями. Йдеться не про формальне використання теми інклюзивності в рекламі, а про здатність бренду комунікувати з різними групами споживачів без дискримінації, стереотипізації та виключення.

Проблеми соціально відповідального маркетингу, брендингу, довіри споживачів і конкурентних переваг досліджували Ф. Котлер, Г. Картаджая, І. Сетьяван, М. Крамер, Р. Морган, С. Гант, А. Крейн, Д. Маттен та інші науковці.

Ф. Котлер, Г. Картаджая та І. Сетьяван у концепції «Маркетинг 5.0» акцентують увагу на використанні технологій для задоволення потреб людини та створення суспільної цінності [1]. М. Портер і М. Крамер обґрунтували ідею спільної цінності, відповідно до якої конкурентоспроможність бізнесу може поєднуватися з вирішенням соціальних проблем [2].

Сучасні дослідження інклюзивного маркетингу також підкреслюють значення автентичного представлення різних груп споживачів для формування довіри та лояльності до бренду.

Сучасні українські дослідники Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська та Р. М. Антоняк [3] підкреслюють, що інтеграція принципів різноманітності, справедливості та інклюзії в маркетингові стратегії сприяє формуванню автентичної комунікації зі споживачами, підвищенню їхньої лояльності та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Інклюзивність у маркетингових комунікаціях можна визначити як принцип планування і реалізації комунікаційної політики підприємства, за якого повідомлення бренду є доступними, етичними, недискримінаційними та релевантними для різних груп споживачів. Вона охоплює зміст реклами, візуальні образи, мову повідомлень, канали комунікації, доступність цифрових сервісів, тональність взаємодії з клієнтами та загальну поведінку бренду в публічному просторі.

Конкурентні переваги підприємства, що використовує інклюзивні комунікації, формуються у кількох напрямках.

По-перше, розширюється потенційна аудиторія бренду, оскільки компанія враховує потреби груп споживачів, які раніше могли залишатися поза увагою ринку.

По-друге, зростає рівень довіри до підприємства, адже споживачі позитивніше сприймають бренди, які демонструють повагу, відкритість і соціальну відповідальність.

По-третє, посилюється емоційна прихильність до бренду, оскільки інклюзивні повідомлення створюють у споживачів відчуття визнання та належності.

Важливою умовою ефективності інклюзивних маркетингових комунікацій є їх автентичність. Якщо інклюзивність використовується лише як рекламний прийом, без відповідних змін у продукті, сервісі, корпоративній культурі та політиці підприємства, вона може спричинити зворотний ефект – втрату довіри та

репутаційні ризики. Тому інклюзивність має бути не окремою креативною ідеєю рекламної кампанії, а складовою маркетингової стратегії підприємства.

Практична реалізація інклюзивності може передбачати використання недискримінаційної мови, репрезентацію різних соціальних груп у рекламі, адаптацію цифрового контенту для людей з інвалідністю, доступність сайтів і мобільних додатків, коректне візуальне зображення споживачів, уникнення стереотипів, а також залучення представників цільових груп до тестування комунікаційних матеріалів.

В економічному вимірі інклюзивні комунікації впливають на конкурентоспроможність через зростання репутаційного капіталу, підвищення лояльності споживачів, зниження ризику комунікаційних криз і формування довгострокових відносин із клієнтами. За умов високої конкуренції саме соціальна чутливість, етичність і здатність бренду враховувати різноманітність споживачів стають додатковими джерелами ринкової диференціації.

Таким чином, інклюзивність у маркетингових комунікаціях є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства в умовах розвитку інклюзивної економіки та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Вона сприяє розширенню споживчої аудиторії, підвищенню довіри до бренду, зміцненню репутації та формуванню стійких відносин із клієнтами.

Водночас інклюзивність має бути автентичною, системною та пов'язаною з реальною практикою підприємства.

Отже, інклюзивні маркетингові комунікації доцільно розглядати не лише як етичний стандарт, а як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Їх ефективність залежить від здатності підприємства поєднати соціальну відповідальність із маркетинговою цінністю.

Список використаної літератури:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, № 1–2. P. 62–77.
3. Іванова Л. О., Вовчанська О. М., Антоняк Р. М. Стратегічна роль принципів різноманітності, справедливості та інклюзії в сучасному маркетингу. Підприємництво та інновації. 2025. Вип. 38. С. 109-116. DOI: 10.32782/2415-3583/38.18.

Сластьяникова К. І.

*асистент кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Пашков Р. О.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНКЛЮЗИВНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивні практики управління персоналом набувають особливого значення як інструмент забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи соціального статусу. Зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу та необхідність ефективного використання трудового потенціалу зумовлюють потребу у формуванні інклюзивного робочого середовища. Впровадження таких практик сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій підприємства [1-2].

Інклюзивне управління персоналом являє собою систему підходів і методів, спрямованих на створення рівних можливостей для всіх працівників та забезпечення їх повноцінної участі в діяльності підприємства. Основою такого підходу є принципи недискримінації, різноманіття, справедливості та поваги до індивідуальних особливостей кожної людини [3]. Інклюзивне управління сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, у якому кожен працівник може реалізувати свій потенціал, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства та його соціальну відповідальність.

Інклюзивні практики позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства, оскільки сприяють підвищенню рівня залученості працівників, покращенню комунікації та розвитку командної взаємодії. Створення умов для рівноправної участі персоналу в робочих процесах підвищує мотивацію, лояльність і задоволеність працею. Крім того, різноманітність досвіду, знань і поглядів працівників стимулює інноваційність, покращує якість управлінських рішень та сприяє зростанню продуктивності праці, що зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження інклюзивних практик передбачає створення умов, які забезпечують рівний доступ до працевлаштування, професійного розвитку та кар'єрного зростання для всіх працівників. Важливим напрямом є формування безбар'єрного робочого середовища, адаптація робочих місць до потреб різних категорій персоналу та впровадження гнучких форм організації праці. Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціальної інтеграції працівників, покращенню

психологічного клімату в колективі та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства.

Незважаючи на переваги інклюзивного підходу, його впровадження супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем варто відзначити наявність стереотипів і дискримінаційних упереджень, недостатню обізнаність керівників щодо принципів інклюзії, а також обмежені фінансові ресурси для адаптації робочого середовища. Додатковими труднощами можуть бути відсутність належної нормативної підтримки та недостатній рівень розвитку корпоративної культури. Подолання цих бар'єрів є важливою умовою формування ефективної системи інклюзивного управління персоналом.

Перспективи розвитку інклюзивних практик управління персоналом пов'язані з формуванням корпоративної культури, що базується на принципах рівності, різноманіття та поваги до кожного працівника. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання цифрових технологій, які розширюють можливості працевлаштування та професійної взаємодії для різних категорій населення. Подальше впровадження інклюзивних підходів сприятиме підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню кадрового потенціалу підприємств та створенню сприятливих умов для їх сталого розвитку в умовах сучасних соціально-економічних змін.

Отже, інклюзивні практики управління персоналом є важливим елементом сучасної системи менеджменту, що сприяє створенню справедливого та безбар'єрного робочого середовища. Їх впровадження забезпечує рівні можливості для працівників, підвищує рівень їхньої залученості, мотивації та професійної реалізації. Формування інклюзивної корпоративної культури позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, сприяє розвитку інноваційності та зміцненню конкурентних переваг. Таким чином, розвиток інклюзивного управління персоналом є важливою передумовою підвищення соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств.

Список використаної літератури:

1. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10)
2. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Шамаріна Ю. В. Світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 77-84. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Кол_монографія_Прохорова.pdf
3. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 160–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160

Фесенко Д. М.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Бабич С. М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємств. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, глобалізаційні процеси та цифровізація бізнесу обумовлюють необхідність формування системи управління, здатної забезпечити адаптацію підприємства до змін та створення стійких конкурентних переваг. Саме тому питання сутності та еволюції стратегічного управління набувають особливої актуальності як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Стратегічне управління розглядається як процес формування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Його основною метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, адаптації до ринкових змін та формування конкурентних переваг.

Еволюція стратегічного управління відображає поступовий розвиток управлінської науки та зміну підходів до організації діяльності підприємств. Першим етапом розвитку стало довгострокове планування, яке базувалося переважно на прогнозуванні обсягів виробництва, збуту та фінансових результатів. У середині XX століття в умовах зростання конкуренції виникла потреба у формуванні більш гнучких механізмів управління, що сприяло переходу до стратегічного планування. Подальший розвиток ринкових відносин та ускладнення зовнішнього середовища зумовили появу концепції стратегічного управління, яка передбачала не лише розроблення стратегій, а й постійний моніторинг зовнішніх факторів, оцінку ризиків та адаптацію діяльності підприємства до змін ринку. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі зарубіжні вчені, як М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер та інші, які сформуvalи сучасне бачення стратегічного розвитку підприємств.

На сучасному етапі стратегічне управління характеризується інтеграцією цифрових технологій, аналітичних інструментів та інноваційних методів управління. Особливого значення набувають системи стратегічного аналізу,

управління бізнес-процесами, ризик-менеджменту та цифрової трансформації підприємств. У практиці управління активно застосовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне прогнозування, збалансована система показників та інші інструменти стратегічного менеджменту. Важливою особливістю сучасного стратегічного управління є його орієнтація на гнучкість, адаптивність та інноваційність.

Таким чином, еволюція стратегічного управління свідчить про поступовий перехід від традиційного планування до комплексної системи управління розвитком підприємства. Сучасне стратегічне управління виступає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та ефективності діяльності організацій в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаної літератури:

1. Strategic Management / F. David, F. David. – Pearson Education, 2020.
2. Competitive Strategy / M. Porter. – New York : Free Press, 2021.
3. Бутенко Н. В. Стратегічне управління підприємством в умовах сучасних викликів // Економіка та держава. – 2023. – № 6. – С. 45–50.
4. Ковальчук І. В. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством // Бізнес Інформ. – 2022. – № 8. – С. 120–126.
5. Мельник Л. Г. Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту підприємств // Економічний простір. – 2021. – № 172. – С. 98–104.

Шуба Т. П.

***кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

Шуба М. В.

***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЄС

Екологічне підприємництво (або «зелене» підприємництво) набуває дедалі більшого значення в умовах глобальної екологічної кризи та переходу до моделей сталого розвитку. В Європейському Союзі формування інституційного середовища для екологічно орієнтованого бізнесу відбувається в контексті реалізації Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який визначає амбітну мету досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [2]. Зазначений

документ став рамковою основою для трансформації виробничих систем, енергетики та споживчих моделей у напрямку екологічної стійкості.

Дослідники визначають екологічне підприємництво як підприємницьку діяльність, що свідомо орієнтована на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та отримання конкурентних переваг за рахунок екологічних інновацій. В умовах ЄС такий тип підприємництва набуває системного характеру завдяки розгалуженій нормативно-правовій базі та механізмам державної підтримки.

Основну роль у стимулюванні екологічного підприємництва в ЄС відіграє система торгівлі викидами (EU ETS), яка функціонує з 2005 року [4]. Встановлення ціни на викиди вуглецю формує стійкі ринкові стимули для підприємств, спонукаючи їх інвестувати у низьковуглецеві технології та екологічні інновації. Важливим інструментом є також таксономія сталого фінансування ЄС, запроваджена Регламентом (ЄС) 2020/852. Вона встановлює єдину класифікацію економічної діяльності як екологічно стійкої, що суттєво полегшує залучення «зеленого» капіталу для підприємців. Згідно з даними Євростату, частка екологічних товарів і послуг у ВВП ЄС становить близько 2,5%, а зайнятість у «зеленій» економіці перевищує 4,5 млн осіб [1].

Серед структурних особливостей екологічного підприємництва в ЄС слід виокремити: по-перше, високий рівень регуляторного тиску, який водночас є каталізатором інновацій; по-друге, активну роль держави у фінансуванні досліджень і розробок через програми Horizon Europe та InvestEU; по-третє, розвиток мереж екологічних кластерів, що сприяють дифузії «зелених» технологій між малим і середнім бізнесом [5]. Разом з тим екологічне підприємництво стикається з низкою системних бар'єрів: значними початковими інвестиційними витратами, невизначеністю щодо термінів окупності «зелених» проєктів, а також нерівномірністю розвитку інфраструктури підтримки в різних державах-членах ЄС. Особливо помітним є розрив між «старими» та «новими» членами ЄС у рівні розвитку екологічного підприємництва.

Таким чином, екологічне підприємництво в ЄС являє собою інституційно вбудовану форму господарювання, що спирається на розвинену регуляторну архітектуру, фінансові механізми та мережеву взаємодію суб'єктів ринку. Подальший розвиток цього сектору визначатиметься ефективністю впровадження Зеленого курсу та адаптацією підприємницьких екосистем до вимог кліматичної трансформації.

Список використаної літератури:

1. Eurostat. (2022). Environmental goods and services sector accounts. European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. European Commission. (2019). The European Green Deal. COM(2019) 640 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>

3. European Commission. (2021). InvestEU programme: Making sustainable investment easier. Publications Office of the European Union. <https://europa.eu/investeu>
4. European Commission. (2023). EU Emissions Trading System (EU ETS). Climate Action. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en
5. Mason, C., & Harrison, R. (2015). Transaction costs, information asymmetry and the structure of venture capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 17(4), 287–310. <https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1050719>

Цимбалюк І. О.

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного та проектного управління
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Розвиток цифрових технологій істотно змінює сучасне економічне середовище, впливаючи на способи виробництва, організацію зайнятості, комунікаційні процеси та доступ населення до різних видів послуг. Зростання ролі цифрових рішень супроводжується трансформацією соціально-економічних відносин, оскільки цифровізація сприяє розширенню доступу до ринків, формуванню нових моделей зайнятості, підвищенню відкритості управління, посиленню участі громадян у суспільно-економічних процесах і зменшенню просторових бар'єрів економічної діяльності.

Теоретичне осмислення цифрової трансформації як чинника інклюзивного економічного розвитку спирається на положення про те, що цифрові технології самі по собі не гарантують соціально-економічної рівності. У звіті Світового банку *World Development Report 2016: Digital Dividends* наголошено, що позитивний ефект цифровізації залежить від наявності так званих аналогових доповнень – належного регулювання, людського капіталу та ефективних інституцій. Без цих передумов цифровізація може посилювати нерівність, поляризацію ринку праці та концентрацію економічних вигід [1].

Поширення цифрових сервісів не усуває нерівність автоматично, а часто переносить її у сферу доступу до цифрових компетентностей, цифрової інфраструктури, інформаційних ресурсів і технологічних платформ. За таких умов економічні переваги цифровізації концентруються переважно серед соціальних груп і територій із вищим рівнем адаптаційної спроможності, що посилює ризики цифрового виключення частини населення.

Важливим теоретичним орієнтиром є підхід OECD, згідно з яким цифровий розрив має не лише технічний, а й соціально-економічний характер. Відмінності у доступі до якісного інтернету, цифрових навичках, рівні доходів, освіти, місці

проживання та розмірі підприємств формують нерівні можливості участі в цифровій економіці. Тому інклюзивність цифрової трансформації потребує не лише розбудови інфраструктури, а й системної політики щодо доступності, навчання, підтримки вразливих груп і малих економічних суб'єктів [2].

Важливою складовою сучасної моделі інклюзивного розвитку є *цифрова інклюзія*, що характеризує рівень залучення населення до цифрового економічного середовища. Цифрова інклюзія охоплює не лише фізичний доступ до цифрових технологій та мережі Інтернет, а й наявність цифрових компетентностей, спроможність використовувати електронні сервіси, цифрові платформи та інформаційні ресурси для праці, освіти, підприємництва, фінансової взаємодії та соціальної комунікації. Недостатній рівень цифрової інклюзії обмежує можливості участі населення у формуванні економічних результатів та знижує ефективність цифрової трансформації суспільства.

У документах Європейської комісії цифрова інклюзія трактується як здатність кожної людини брати участь у цифровому світі та отримувати від нього користь. Особлива увага приділяється цифровим навичкам, доступності електронних послуг, цифровізації бізнесу та публічного управління. Така логіка є важливою для України, оскільки європейська інтеграція передбачає не лише технологічне зближення, а й наближення до стандартів соціальної участі, недискримінаційного доступу та цифрової спроможності населення [3; 4].

Для України цифрова трансформація має особливе значення в умовах воєнних втрат, просторової фрагментації економіки, міграції населення та нерівномірності розвитку територій. Цифрові рішення можуть частково компенсувати обмеження фізичної інфраструктури, розширювати доступ до освіти, адміністративних послуг, фінансових сервісів, ринку праці та підприємницьких можливостей. Водночас збереження цифрового розриву між містом і селом, різними віковими групами, особами з різним рівнем доходів і цифрових компетентностей створює ризик нової форми соціально-економічного виключення.

Вплив цифрової трансформації на інклюзивний економічний розвиток проявляється через кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед цифровізація розширює доступ населення до ринку праці шляхом розвитку дистанційної зайнятості та цифрових платформ праці. Важливе значення має цифровізація освітніх послуг, що підвищує доступність знань і професійних компетентностей незалежно від територіального розміщення населення. Поширення фінансових технологій сприяє фінансовій інклюзії та розширенню доступу до банківських і платіжних сервісів. Цифровізація публічного управління підвищує прозорість взаємодії між державою, бізнесом і громадянами та сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів.

Отже, цифрова трансформація суспільства може бути чинником інклюзивного економічного розвитку лише за умови поєднання технологічного

оновлення з інституційною спроможністю, розвитком людського капіталу, доступністю цифрової інфраструктури та соціально відповідальною політикою держави й бізнесу. За відсутності ефективної політики цифрової інклюзії цифрова трансформація здатна посилювати соціально-економічну поляризацію та формувати нові форми нерівності. Саме тому результативність цифрового розвитку доцільно оцінювати не лише за темпами технологічного впровадження, а й за рівнем залучення населення, територіальних громад і суб'єктів господарювання до економічних можливостей цифрової економіки.

Список використаної літератури:

1. World Bank Group. (2016). *World development report 2016: Digital dividends*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *Digital divides*. OECD. Retrieved May 19, 2026, from <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digital-divides.html>
3. European Commission. (n.d.). *Digital inclusion*. European Commission. Retrieved May 19, 2026, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-inclusion>
4. European Commission. (n.d.). *Human capital and digital skills in the Digital Economy and Society Index*. European Commission. Retrieved May 19, 2026, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-human-capital>

СЕКЦІЯ 4 УКРАЇНА В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Бабічев А. В.

*кандидат наук з державного управління, доцент,
професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Григоренко К. О.

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції стратегічне партнерство стає важливим інструментом розвитку підприємств і зміцнення їхніх позицій на світових ринках. Для українських підприємств міжнародна співпраця відкриває можливості для залучення інвестицій, освоєння нових ринків збуту, доступу до сучасних технологій та управлінського досвіду. Особливої актуальності стратегічні партнерства набувають в умовах економічних і воєнних викликів, оскільки сприяють підвищенню стійкості бізнесу, розширенню ділових зв'язків та прискоренню інтеграції України у світовий економічний простір [1-3].

Стратегічне партнерство являє собою довгострокову форму співпраці між підприємствами, спрямовану на досягнення спільних цілей шляхом об'єднання ресурсів, компетенцій та можливостей [1]. Таке партнерство може реалізовуватися у формі спільних проєктів, альянсів, коопераційних угод або інвестиційної взаємодії. Основною метою стратегічного партнерства є створення додаткових конкурентних переваг, розширення ринкових можливостей та підвищення ефективності діяльності учасників. Завдяки партнерським відносинам підприємства отримують доступ до нових знань, технологій і ринків, що сприяє їх довгостроковому розвитку.

Стратегічне партнерство суттєво впливає на розвиток міжнародної діяльності підприємств, забезпечуючи доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій та додаткових фінансових ресурсів [2]. Співпраця з іноземними партнерами сприяє підвищенню якості продукції та послуг, удосконаленню бізнес-процесів і впровадженню інноваційних рішень. Крім того, партнерські відносини дозволяють розподіляти ризики міжнародної діяльності, ефективніше адаптуватися до вимог зовнішніх ринків та зміцнювати конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному середовищі.

Розвиток стратегічного партнерства українських підприємств здійснюється через активізацію співпраці з іноземними компаніями, інвесторами та міжнародними організаціями. Важливими напрямками є участь у спільних інноваційних проєктах, залучення іноземних інвестицій, створення виробничих і логістичних альянсів, а також інтеграція до міжнародних ланцюгів створення вартості. Такі форми взаємодії сприяють підвищенню технологічного рівня підприємств, розширенню експортних можливостей та зміцненню їхніх позицій на міжнародних ринках.

Формування стратегічних партнерств супроводжується низкою викликів, які можуть ускладнювати розвиток міжнародної співпраці. До основних проблем належать економічна та політична нестабільність, відмінності у правовому регулюванні, бізнес-культурі та підходах до управління. Додатковими перешкодами можуть бути недостатній рівень довіри між партнерами, складність координації спільної діяльності та ризики, пов'язані з розподілом ресурсів і відповідальності. Подолання цих труднощів потребує ефективної комунікації, чіткого визначення спільних цілей та формування довгострокових взаємовигідних відносин.

Таким чином, перспективи розвитку стратегічного партнерства українських підприємств пов'язані з поглибленням інтеграції України до європейського та світового економічного простору. Розширення міжнародної співпраці сприятиме залученню інвестицій, розвитку інноваційної діяльності та впровадженню сучасних технологій. Важливим напрямом є участь українських підприємств у міжнародних проєктах, програмах підтримки бізнесу та глобальних ланцюгах створення вартості. Це дозволить підвищити експортний потенціал, зміцнити конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток підприємств в умовах глобальної економіки.

Список використаної літератури:

1. Дуб А. М. Розвиток стратегічного партнерства України з країнами ЄС у сфері високих технологій: управлінські підходи та виклики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15300182>
2. Прохорова В. В., Щербина Є. В. Стратегічне партнерство як фактор формування соціально відповідального бізнесу. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23-25 травня 2023 року) : УПА. 2023. С. 248-252.
3. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191>

Дробілко Е. К.
начальник управління корпоративних продажів
Східно-українська регіональна дирекція АТ «ОТП БАНК»

ДЕРЖАВНІ ТА МІЖНАРОДНІ МЕХАНІЗМИ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОГРАМИ «5-7-9%», ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ, ГАРАНТІЇ EBRD/IFC

В умовах повномасштабної війни фінансова підтримка бізнесу стала одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості України. Значна кількість підприємств втратила виробничі потужності, логістичні маршрути, доступ до оборотного капіталу та інвестиційних ресурсів. У таких умовах особливого значення набули державні та міжнародні механізми кредитування бізнесу, спрямовані на підтримку підприємницької діяльності, збереження робочих місць та забезпечення функціонування економіки в умовах воєнного стану. Одним із головних інструментів державної підтримки стала програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка реалізується через Фонд розвитку підприємництва та уповноважені банки [1]. Після початку повномасштабного вторгнення умови програми були суттєво розширені. Якщо на початковому етапі програма орієнтувалася переважно на інвестиційне кредитування малого бізнесу, то у 2022–2026 роках акцент було зміщено на фінансування оборотного капіталу, підтримку релокованих підприємств, аграрного сектору та енергетичної стійкості бізнесу [1].

Відповідно до інформації Фонду розвитку підприємництва, програма дозволяє отримувати кредити на: інвестиційні цілі; поповнення оборотного капіталу; відновлення виробничих потужностей; придбання енергетичного обладнання; фінансування проєктів енергоефективності [1].

Суттєве значення для активізації кредитування в умовах високих ризиків мали державні портфельні гарантії. Механізм державних гарантій на портфельній основі дозволив частково компенсувати банкам ризики неповернення кредитів та стимулював продовження кредитування бізнесу навіть в умовах воєнної невизначеності. За оцінками OECD, державні гарантії стали одним із ключових інструментів підтримки фінансової системи України та малого і середнього бізнесу у період війни [2].

Згідно з аналітичними матеріалами OECD, держава може покривати до 80% кредитного ризику банківських портфелів для малого та середнього бізнесу, що суттєво знижує ризики фінансових установ та розширює доступ підприємств до фінансування [2]. Використання державних гарантій дозволило:

1. Активізувати банківське кредитування;
2. Забезпечити ліквідність підприємств;
3. Зменшити кредитні ризики банків;

4. Підтримати функціонування малого та середнього бізнесу.

Водночас функціонування програми «5-7-9%» створює значне навантаження на державний бюджет. У 2025 році повідомлялося про необхідність поступового погашення державою заборгованості перед банками щодо компенсації відсоткових ставок за пільговими кредитами [3]. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів державного фінансування та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Важливу роль у підтримці українського бізнесу відіграють міжнародні фінансові організації, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC). У 2024-2026 роках EBRD активно реалізує програми підтримки енергетичної безпеки та фінансування приватного сектору в Україні [4].

Однією з ключових ініціатив EBRD стала програма Energy Security Support Facility (ESSF), спрямована на фінансування проєктів децентралізованої генерації електроенергії, енергоефективності та енергетичної стійкості підприємств. Загальний обсяг програми становить 2 млрд євро [4]. У межах програми підприємства можуть отримувати фінансування для: встановлення автономних джерел енергії; модернізації енергетичної інфраструктури; підвищення енергоефективності; забезпечення енергетичної незалежності бізнесу [4]. Крім прямого фінансування, EBRD активно використовує механізми гарантування кредитів через банки-партнери. Це дозволяє зменшити ризики банків та залучити додатковий приватний капітал, розширюючи доступ малого та середнього бізнесу до кредитних ресурсів.

Не менш важливу роль відіграє Міжнародна фінансова корпорація (IFC), яка входить до структури Групи Світового банку. IFC реалізує програми часткового гарантування кредитів, підтримує аграрний сектор, енергетичні проєкти та фінансування малого бізнесу в Україні [5]. У 2024-2025 роках IFC розширила співпрацю з українськими банками щодо програм розподілу ризиків та підтримки кредитування приватного сектору. Зокрема, IFC бере участь у механізмах гарантування кредитів для малого бізнесу та підприємств критичної інфраструктури [5].

Важливою тенденцією сучасного етапу стало поєднання державних та міжнародних механізмів підтримки. Поєднання державної компенсації відсоткових ставок із міжнародними гарантіями дозволяє: здешевити кредитні ресурси; підвищити доступність фінансування; мінімізувати ризики банків; забезпечити стійкість фінансової системи. Водночас існують певні проблеми функціонування механізмів кредитної підтримки бізнесу. Це, безумовно, високий рівень воєнних ризиків, обмеженість бюджетних ресурсів, як наслідок, зростання державного боргу та нерівномірний доступ підприємств до програм підтримки.

Попри зазначені проблеми, державні та міжнародні механізми кредитування залишаються критично важливими для підтримки української економіки в умовах

війни. Саме вони забезпечують можливість функціонування бізнесу, підтримують зайнятість населення та сприяють післявоєнному відновленню економіки України.

Отже, програми «5-7-9%», державні гарантії, а також гарантійні інструменти EBRD та IFC стали важливими елементами системи фінансової підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Подальший розвиток цих механізмів має бути спрямований на підвищення доступності кредитування, удосконалення системи державних гарантій, розширення міжнародної фінансової підтримки та стимулювання інвестицій у відновлення української економіки.

Список використаної літератури:

1. Фонд розвитку підприємництва. Доступні кредити 5-7-9%. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 20.05.2026).
2. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en/full-report/ukraine-s-financial-system-framework_b0ef84ca.html (дата звернення: 20.05.2026).
3. Interfax-Україна. Держава поступово погашає заборгованість за програмою «5-7-9%». URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1040027.html> (дата звернення: 20.05.2026).
4. EBRD. Energy Security Support Facility Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine/essf-ukraine.html> (дата звернення: 20.05.2026).
5. IFC. Ukraine: Supporting Private Sector Resilience and Recovery. URL: <https://www.ifc.org/en/where-we-work/europe-and-central-asia/ukraine> (дата звернення: 20.05.2026).

Жадан О. В.

*доктор державного управління, професор,
професор ЗВО кафедри економіки та менеджменту*

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Зеленський М. В.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
кафедри економіки та менеджменту*

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Сучасні міжнародні економічні відносини України розвиваються під впливом двох ключових чинників: цифровізації економічної діяльності та загострення геополітичної нестабільності. Ці процеси змінюють не лише напрями зовнішньої торгівлі чи інвестиційної співпраці, а й саму логіку участі країни у світовому економічному просторі. Якщо раніше міжнародна економічна взаємодія

значною мірою спиралася на традиційні канали експорту, фізичну логістику та міждержавні угоди, то нині дедалі більшого значення набувають цифрові платформи, електронний документообіг, фінансові технології, цифрова митна інфраструктура, кібербезпека та здатність підприємств працювати з міжнародними партнерами в умовах високої невизначеності.

Глобальні трансформації бізнес-середовища безпосередньо впливають на розвиток підприємств, оскільки змушують їх адаптуватися до технологічних змін, нових моделей конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків [1].

Для України це має особливе значення, адже вітчизняні компанії одночасно стикаються зі зміною торговельних маршрутів, зростанням ролі європейських стандартів, обмеженнями воєнного часу та потребою швидко інтегрувати цифрові інструменти у зовнішньоекономічну діяльність. У таких умовах цифровізація стає не допоміжним засобом, а однією з передумов міжнародної конкурентоспроможності.

Перший напрям трансформації пов'язаний зі зміною каналів зовнішньоекономічної комунікації. Українські підприємства дедалі частіше використовують електронні торговельні платформи, онлайн-сервіси для пошуку контрагентів, цифровий маркетинг, дистанційне укладання контрактів і міжнародні платіжні системи. Це розширює доступ до зовнішніх ринків, зокрема для малого та середнього бізнесу [3]. Водночас така участь потребує нових компетентностей: цифрової грамотності, знання правил захисту даних, уміння працювати з електронними сертифікатами, цифровою звітністю та вимогами іноземних партнерів.

Другий напрям стосується переорієнтації міжнародних економічних зв'язків України під впливом геополітичних змін.

Війна, порушення традиційної логістики та скорочення доступу до окремих ринків посилили значення європейського напрямку. Україна дедалі активніше інтегрується до економічного і регуляторного простору Європейського Союзу. Це означає не лише зростання ролі торгівлі з європейськими партнерами, а й необхідність адаптації до стандартів цифрового документообігу, фінансового комплаєнсу, митного адміністрування, екологічної звітності та технічного регулювання.

Важливим наслідком цих процесів є формування економічної резильєнтності. В. Eichengreen, D. Park і K. Shin пов'язують здатність країн до відновлення після шоків із якістю інституцій, фінансовою стійкістю, структурою економіки та збереженням зовнішньоекономічних зв'язків [2]. Для України цифровізація в цьому аспекті виконує стабілізаційну функцію. Електронні державні послуги, онлайн-банкінг, цифрова податкова звітність, дистанційна комунікація з партнерами та цифрові механізми міжнародної підтримки дають змогу підтримувати економічну активність навіть за умов руйнування частини фізичної інфраструктури.

Разом із тим цифровізація створює нові ризики. Посилюються загрози кібератак, технологічної залежності, нерівного доступу підприємств до цифрових ресурсів, недостатнього захисту даних і браку фахівців з цифрового управління зовнішньоекономічною діяльністю [2].

Тому цифрова трансформація міжнародних економічних відносин не може обмежуватися впровадженням окремих сервісів. Вона має супроводжуватися розвитком інституційної спроможності, кіберзахисту, цифрової освіти та підтримкою бізнесу в адаптації до міжнародних стандартів.

У ширшому розумінні цифровізація має розглядатися як елемент сталих трансформацій. F. De Castro, M. De Theije, A. Jain і W. N. Adger наголошують, що трансформації до сталості охоплюють не лише технічні рішення, а й зміну економічних практик, інституцій та траєкторій розвитку [3].

Для України це означає, що цифровізація міжнародних економічних відносин повинна сприяти не лише швидшому обміну даними чи спрощенню процедур, а й підвищенню прозорості, довіри, конкурентоспроможності та стійкості економічної системи.

Отже, трансформація міжнародних економічних відносин України в умовах цифровізації та геополітичних змін має комплексний характер. Вона охоплює переорієнтацію зовнішньоекономічних зв'язків, посилення європейського напрямку, розвиток цифрових каналів торгівлі, формування економічної резильєнтності та зміну місця України у міжнародному поділі праці. Найбільш перспективною є модель, у якій цифровізація використовується не формально, а як інструмент підвищення стійкості, прозорості та конкурентоспроможності України у світовому економічному просторі.

Список використаної літератури:

1. Karlova, O. A. (2024). The impact of global transformations of the business environment on the development of enterprises. *Business Inform*, 6, 21-27. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-21-27>
2. Eichengreen B., Park D., Shin K. Economic resilience: Why some countries recover more robustly than others from shocks. *Economic Modelling*. 2024. Vol. 136. Article 106748. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106748>.
3. De Castro, F., De Theije, M., Jain, A., & Adger, W. N. (2025). Transformations to sustainability: Processes, practices, and pathways. *Global Environmental Change*, 92, Article 103007. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2025.103007>

Завербний А. С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Залізна Л. В.
старший викладач закладу вищої освіти,
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Луговський С. В.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДИВЕРСИФІКУВАННЯ ДЖЕРЕЛ МІЖНАРОДНОГО КАПІТАЛУ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

Сучасне гармонійне розвивання системи охорони здоров'я характеризується нарощуванням потреб у фінансових ресурсах для модернізування медичної інфраструктури, запровадження інноваційних технологій, цифровізування медичних процесів, забезпечення високої якості медичних послуг. При обмеженості державного фінансування (притаманне Україні) особливої актуальності набуває проблема залучення міжнародного капіталу для медичних установ. А для нашої країни ця проблема є особливо важливою у зв'язку із воєнним станом, економічною нестабільністю, необхідністю післявоєнного відновлення медичної сфери. Традиційні джерела, зрозуміло, фінансування не забезпечують достатнього рівня інвестиційного підтримання вітчизняних медичних установ [1; 6; 7]. Це зумовлює потребу формування новітніх підходів щодо залучення міжнародних фінансових ресурсів. І одним із ключових напрямів вирішення цієї проблеми є диверсифікація джерел міжнародного капіталу, яка дозволяє мінімізувати фінансові ризики, підвищити стійкість медичних установ, забезпечити їх довгострокове розвивання [2-4; 7; 8]. Проблематика міжнародного фінансування системи охорони здоров'я досліджується у працях багатьох українських та зарубіжних науковців [1-10]. Значна увага приділяється питанням міжнародного інвестування, державно-приватного партнерства, грантового фінансування, розвивання механізмів залучення зовнішніх ресурсів до медичної сфери. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексного механізму диверсифікування джерел міжнародного капіталу саме для медичних установ, із урахуванням сучасних викликів глобального економічного середовища, трансформування міжнародних фінансових ринків та

воєнного стану. Міжнародний капітал у сфері охорони здоров'я являє собою сукупність фінансових ресурсів, що надходять із зовнішніх джерел для забезпечення функціонування, модернізування, розвивання медичних установ [5; 6-10]. До основних форм міжнародного капіталу належать міжнародні гранти, іноземне інвестування, міжнародне кредитування, гуманітарна фінансова допомога, благодійне фінансування, кошти міжнародних організацій, венчурний та impact-капітал тощо. Залучення міжнародного капіталу забезпечує можливість оновлення матеріально-технічної бази медичних установ, розвивання інноваційної медицини, цифровізування системи охорони здоров'я, підвищення рівня якості медичних послуг. Водночас використання лише одного джерела фінансування формує значні ризики для медичних установ (ризик припинення фінансування, залежність від донорів). Відповідно, виникає потреба у диверсифікуванні джерел міжнародного капіталу. Задля забезпечення фінансової стійкості вітчизняних медичних установ доцільно застосовувати механізм диверсифікування джерел міжнародного капіталу, що передбачатиме комплексне використання різних фінансових інструментів. Формування стратегічного портфеля міжнародного фінансування медичними установами має відбуватися на збалансуванні грантових ресурсів міжнародних організацій, інвестиційного капіталу, кредитних ресурсів міжнародних фінансових інституцій, коштів благодійних фондів, механізмів державно-приватного партнерства, impact-інвестуванні. Важливим напрямком диверсифікування має стати формування довгострокових партнерських відносин із міжнародними фінансовими організаціями, іноземними медичними фондами, міжнародними благодійними організаціями, ТНК, міжнародними інвестиційними фондами (не лише стосовно залучення фінансових ресурсів, але й передаванні сучасних технологій, управлінського досвіду, інновацій). Задля ефективного залучення міжнародного капіталу вітчизняні медичні установи повинні забезпечувати прозорість фінансової звітності, запроваджувати міжнародні стандарти управління, формувати інвестиційні стратегії, розвивати систему ризик-менеджменту, підвищувати рівень якості медичних послуг. Диверсифікування джерел міжнародного капіталу є одним із ключових напрямків забезпечення фінансової стійкості, розвивання медичних установ. Запропонований механізм диверсифікування джерел міжнародного капіталу базується на формуванні стратегічного портфеля фінансування, розвиванні міжнародного партнерства, цифровізуванні управління фінансовими потоками медичних установ.

Список використаної літератури:

1. Атаманчук З.А., Біла І.В. Ризики та перспективи інвестування в кризових умовах. Scientific World Journal, 2022. Issue 16, Part 2, С. 28-34.
2. Вахович І., Смолич Д. Диверсифікація джерел фінансування як інструмент фінансового менеджменту неурядових організацій. Київський економічний науковий журнал. 2025. 9. С. 48-54.

3. Лепетан І.М., Жарлінська Р.Г. Глобальні моделі фінансування охорони здоров'я: порівняння та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід 2025. № 3. С. 107-114 .
4. Лютий І., Коваленко В. Основні шляхи диверсифікації джерел фінансування територіальних громад. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка 2(225). 2024. С. 27-37.
5. Надюк З.О. Ринок медичних послуг: роль держави у фінансуванні системи охорони здоров'я України. Державне управління, 2008. № 4. С. 100-103.
6. Назаренко С.А., Хакало С.В. Зарубіжний досвід управління галуззю охорони здоров'я: перспективи для України. Інвестиції: практика та досвід, 2025. № 21. С. 313-318.
7. Рошкевич В.Ф., Буйда К.В. Диверсифікація джерел фінансово-кредитного забезпечення проектів модернізації і реконструкції виробничо-технічної бази підприємств природно-ресурсного сектора. Агросвіт. 2018. 15-16. С. 68-72.
8. Стахів О. В. Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент». Тернопіль, 2023. 247 с.
9. Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України: моногр. за ред. В. Г. Дем'янишина. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 464 с.
10. Cornaggia K., Hund J., Nguyen G. Investor attention and municipal bond returns. Journal of Financial Markets/ 2022. 60. 100738. URL: <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2022.100738>

Завербний А. С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Залізна Л. В.
старший викладач закладу вищої освіти,
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Трач М. Я.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ МИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ІНТЕГРУВАННЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Сучасні процеси європейського інтегрування України супроводжуються трансформуванням системи митного забезпечення вітчизняних підприємств. Це передбачає активне запровадження інформаційних технологій у сферу їх митної діяльності. Цифровізування митних процедур, автоматизування документообігу, інтегрування електронних сервісів до системи зовнішньоекономічної діяльності є важливими чинниками підвищення рівня ефективності функціонування

підприємств в умовах глобалізування економічних процесів. Водночас, адаптування митної системи України до стандартів ЄС потребує модернізування інформаційного забезпечення, гармонізування електронних систем, розвивання цифрової інфраструктури митної справи [1; 4; 6].

В умовах інтегрування до ЄС особливого значення набуває концепція електронної митниці (використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення митного контролювання, оформлення, супроводу зовнішньоторговельних операцій). Застосування електронного декларування, автоматизованих систем управління ризиками, технології «єдиного вікна», цифрових платформ сприяє скороченню часу проходження митних процедур, мінімізуванню адміністративних бар'єрів, підвищенню прозорості митного адміністрування [2; 4] тощо. Згідно Митного кодексу України, митна справа здійснюється із використанням інформаційних технологій [5], електронних інформаційних ресурсів митних органів. Це створює передумови щодо інтегрування національної митної системи до європейського цифрового простору [3; 5].

Серед ключових інформаційних технологій, що використовуються у системі митного забезпечення підприємств, доцільно виокремити автоматизовані системи митного оформлення, електронний документообіг, хмарні технології, системи аналізування ризиків, штучний інтелект, блокчейн-технології. Їх застосування дозволяє підвищувати оперативність оброблення інформації, забезпечувати належний рівень контролювання/координування переміщення товарів, мінімізувати ризики порушення митного законодавства [6].

Особливу роль у процесі цифровізування митної діяльності відіграє принцип «єдиного вікна», забезпечуючи подання документів через єдину електронну систему (спрощує взаємодію підприємств із державними органами, сприяє оптимізуванню митних процедур за європейськими стандартами).

Впровадження системи «єдиного вікна» також позитивно впливає на рівень логістичної ефективності підприємств, знижує транзакційні витрати, прискорює здійснення зовнішньоекономічних операцій [4]. Важливим напрямком розвивання інформаційних технологій у вітчизняній митній сфері виступає застосування автоматизованих систем управління ризиками (забезпечують ідентифікування потенційно ризикових операцій, дозволяють здійснювати вибіркове митне контролювання на основі аналізування великих масивів даних). Це сприяє підвищенню рівня ефективності діяльності митних органів, спрощенню процедур для доброчесних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [7].

Поряд із перевагами цифровізування митної діяльності існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем технічного забезпечення, кібербезпекою, фрагментарністю інформаційних систем, необхідністю гармонізування національного законодавства із нормативами ЄС. Викликом є забезпечення

захисту інформації, стабільного функціонування електронних систем в умовах зростання кіберзагроз [6].

Європейське інтегрування стимулює модернізування вітчизняної митної системи, розвивання цифрових сервісів, зорієнтованих на підвищення рівня ефективності митного забезпечення українських підприємств. Важливими напрямками подальшого розвивання є інтегрування українських інформаційних систем до європейських митних платформ, удосконалення електронного документообігу, вміле та продумане застосування технологій ШІ [1]. Інформаційні технології є ключовим інструментом трансформування системи митного забезпечення підприємств при інтегруванні до ЄС. А їх використання сприяє підвищенню прозорості митних процедур, оптимізуванню інформаційних потоків, прискоренню митного оформлення. Розвивання цифровізування митної сфери має спрямовуватися на гармонізування інформаційних систем із європейськими стандартами, забезпечення високого рівня інформаційної безпеки.

Список використаної літератури:

1. Гончаренко В., Пожар А. Митна система України в процесі євроінтеграції: адаптація до норм та практик Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2026. 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7635> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Детермінанти інформаційного забезпечення митного постаудиту в Україні за умов євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 44–51.
3. Завербний А. С., Шаровський Я. О. Проблеми і перспективи гармонізування пост митного оформлення як ключовий фактор активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємств за умов євроінтегрування. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 75. С. 21-26.
4. Микуляк О., Стефанишин Р. Впровадження інформаційних технологій у митну практику України. Світ фінансів. 2019. № 4(61). С. 53-66. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1273> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Дата оновлення: 01.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Погріщук Г., Головай Н. Інноваційні технології у митній сфері: виклики та перспективи цифровізації. Економічні горизонти. 2024. № 4(29). URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/315304> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Сидорович О., Герчаківський С. Інформаційне забезпечення митної справи України в контексті цифрової стратегії розвитку суспільства. Світ фінансів. 2021. № 2. С. 140–148. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1429> (дата звернення: 15.05.2026).

Іванов М. А.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

Попова Н. В.

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків**

ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному світі інформаційно-мережева економіка визначає умови функціонування ІТ-бізнесу та формує нові підходи до створення, просування та масштабування ІТ-продуктів. Глобалізація цифрових ринків, розвиток SaaS-моделей, платформених рішень та цифрових сервісів сприяють трансформації маркетингових стратегій ІТ-компаній і підвищують роль міжнародної конкуренції. У таких умовах компанії змушені адаптувати маркетингову діяльність до глобального цифрового середовища, де конкуренція відбувається не лише на локальному, а й на міжнародному рівні [1; 5].

Сучасні дослідження свідчать, що цифрова трансформація змінює не лише технологічні процеси, а й саму логіку створення цінності для клієнта. Маркетинг ІТ-компаній перестає обмежуватися просуванням функціональних характеристик продукту та дедалі більше орієнтується на формування цілісної ціннісної пропозиції, клієнтського досвіду та довгострокових відносин із користувачами. Особливого значення набувають бренд, сервісна складова, контентна експертиза та цифрова довіра [1; 2].

В умовах глобалізації однією з ключових тенденцій є посилення міжнародної конкуренції. Якщо раніше ІТ-компанії орієнтувалися переважно на локальні ринки, то сьогодні навіть невеликі компанії можуть масштабувати свої продукти на міжнародну аудиторію. Це призводить до зміни підходів до позиціонування та просування ІТ-продуктів. Компанії змушені враховувати культурні, мовні та поведінкові особливості різних ринків, адаптувати комунікації та використовувати локалізовані маркетингові інструменти [3; 4].

Важливою тенденцією є також розвиток омніканальної взаємодії та ускладнення клієнтського шляху. Сучасні споживачі ІТ-продуктів використовують різні канали комунікації, включаючи вебсайти, соціальні мережі, цифрові платформи, email-маркетинг, онлайн-презентації та відеоконференції. У зв'язку з цим маркетингові стратегії ІТ-компаній набувають комплексного

характеру та передбачають інтеграцію всіх точок контакту в єдину систему взаємодії з клієнтом [2].

Окремого значення набуває використання аналітики даних, автоматизації та штучного інтелекту у маркетинговій діяльності. Data-driven marketing дозволяє ІТ-компаніям персоналізувати комунікації, прогнозувати поведінку користувачів, автоматизувати маркетингові процеси та підвищувати ефективність просування продуктів на міжнародних ринках. Таким чином, маркетинг дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями та аналітичними інструментами [1; 5].

Разом із розвитком цифрових технологій зростає роль довіри, прозорості та безпеки даних. Для ІТ-компаній важливим стає не лише просування продукту, а й формування репутації надійного партнера, який відповідально ставиться до захисту інформації та етичного використання цифрових технологій. Це особливо актуально в умовах глобального цифрового середовища, де рівень довіри суттєво впливає на конкурентоспроможність компанії [5; 6].

Таким чином, сучасні тенденції маркетингу ІТ-компаній свідчать про перехід від класичних моделей просування до комплексних стратегічних підходів, які поєднують глобальне позиціонування, цифрову трансформацію, омніканальність, використання даних та управління цифровою довірою. Класичні підходи до маркетингу вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності в умовах глобалізованої інформаційно-мережевої економіки. Саме тому дослідження стратегій маркетингу ІТ-компаній є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспекті [1-6].

Список використаної літератури:

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28(2). P. 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Pascucci F., Savelli E., Gistri G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation // Italian Journal of Marketing. 2023. P. 27-58. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
3. Meyer K. E. et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions // Journal of International Business Studies. 2023. Vol. 54(4). P. 577-598. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
4. Appiah E. K., Gabrielsson P., Rialp-Criado A. The role of digitalization in early internationalization research: A systematic literature review and future research directions // Journal of Business Research. 2025. Vol. 186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115043>
5. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
6. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

Карлова О. А.
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Паранюк Р. В.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ КОГЕРЕНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній економіці цифровізація стала ключовим фактором розвитку підприємств. Проте впровадження окремих цифрових технологій не гарантує підвищення ефективності діяльності. Вирішальне значення має узгодженість усіх цифрових елементів організації: процесів, технологій, даних і стратегій. Саме ця узгодженість визначається поняттям цифрової когерентності. Цифрова когерентність підприємства це стан системної взаємодії та гармонізації цифрових ресурсів, інформаційних потоків і бізнес-процесів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, формуючи єдине цифрове середовище.

Управління цифровою когерентністю є складним багаторівневим процесом, який включає стратегічне планування, організацію, координацію та контроль цифрових ініціатив. Основним завданням такого управління є забезпечення узгодженості між ІТ-інфраструктурою, бізнес-моделлю та корпоративною стратегією підприємства. Одним із ключових аспектів цифрової когерентності є інтеграція інформаційних систем. У багатьох підприємствах існує проблема фрагментованості даних і технологій, що призводить до неефективного використання ресурсів та ускладнює прийняття управлінських рішень. Подолання цієї проблеми потребує впровадження єдиних платформ, стандартизації даних і використання сучасних систем управління підприємством, таких як ERP, CRM та інші.

Важливу роль у забезпеченні цифрової когерентності відіграє управління даними. Якість, доступність і своєчасність інформації є критичними для ефективного функціонування підприємства. Використання технологій великих даних (Big Data), аналітики та штучного інтелекту дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Не менш важливим є узгодження цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства. Часто організації впроваджують цифрові рішення без чіткої стратегічної мети, що призводить до розпорошення ресурсів. Управління цифровою когерентністю передбачає формування цілісної цифрової

стратегії, яка інтегрується в корпоративну стратегію та сприяє досягненню довгострокових цілей.

Людський фактор також є важливою складовою цифрової когерентності. Персонал повинен володіти необхідними цифровими компетенціями та бути готовим до змін. Це вимагає інвестування у навчання, розвиток цифрової культури та формування відкритості до інновацій. Без належної підготовки працівників навіть найсучасніші технології не зможуть забезпечити бажаного ефекту. Організаційна структура підприємства також повинна адаптуватися до умов цифровізації. Традиційні ієрархічні структури часто не відповідають вимогам швидкості та гнучкості, необхідних у цифровому середовищі. Тому підприємства переходять до більш гнучких моделей управління, що сприяють швидкому обміну інформацією та ефективній координації дій.

Важливим елементом є забезпечення кібербезпеки, яка виступає невід'ємною складовою цифрової когерентності. Зростання обсягів цифрових даних та використання мережевих технологій підвищує ризики кіберзагроз. Ефективне управління безпекою інформації дозволяє захистити дані та забезпечити стабільність функціонування підприємства. Разом із тим, впровадження цифрової когерентності супроводжується низкою викликів. Серед них — високі витрати на цифрову трансформацію, опір змінам з боку персоналу, складність інтеграції існуючих систем та нестача кваліфікованих кадрів. Подолання цих проблем потребує системного підходу, стратегічного бачення та підтримки з боку керівництва.

Оцінка рівня цифрової когерентності є важливим етапом управління. Для цього використовуються різні показники, що характеризують ступінь інтеграції систем, ефективність використання даних, рівень цифрових компетенцій персоналу та узгодженість бізнес-процесів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію розвитку.

Управління цифровою когерентністю підприємств є ключовим фактором їхнього успішного функціонування в умовах цифрової економіки. Воно забезпечує узгодженість усіх елементів цифрової екосистеми підприємства, сприяє підвищенню ефективності діяльності та формує основу для сталого розвитку. У сучасному світі саме здатність до цифрової інтеграції та адаптації визначає конкурентоспроможність підприємств.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В.В., Зайцева А.С. Стратегічні рішення щодо управління підприємством в умовах невизначеності та складності. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень». (Львів, 28-29 березня 2024). Львів: Львівська політехніка. 2024. С. 291
[URL:https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS](https://drive.google.com/drive/folders/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1IS)

2. Зайцева А.С. Методологічні аспекти управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 179-186.

Компанієць О. О.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активізацією глобалізаційних процесів, які суттєво впливають на функціонування ринку праці, систему управління персоналом та формування кадрового потенціалу держави. Інтеграція національних економік у світовий економічний простір супроводжується посиленням міжнародної конкуренції, стрімким розвитком інформаційних технологій, цифровізацією бізнес-процесів та зміною вимог до професійних компетентностей працівників. У таких умовах кадровий потенціал стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності держави та ефективного розвитку підприємств.

Глобалізація міжнародних економічних відносин суттєво трансформує ринок праці та систему управління персоналом. Сучасні роботодавці висувають нові вимоги до працівників, серед яких важливе місце займають цифрові компетентності, комунікаційні навички, здатність до швидкої адаптації, критичне мислення та готовність до безперервного професійного розвитку. Поширення цифрових технологій, автоматизації та інноваційних форм організації праці сприяє появі нових професій і водночас змінює зміст традиційних видів діяльності.

Одним із ключових факторів розвитку кадрового потенціалу є цифровізація економіки. Використання сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи організацій, оптимізації кадрових процесів та розвитку нових форм зайнятості. Дистанційна робота, електронне навчання, автоматизовані системи оцінювання персоналу та цифрові платформи для управління людськими ресурсами стають невід'ємною складовою сучасного менеджменту. У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні цифрової грамотності працівників та розвитку їх інноваційного потенціалу.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу відіграє міжнародний досвід управління людськими ресурсами. У розвинених країнах значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, систем мотивації персоналу, професійного навчання та створення сприятливих умов праці. Використання крос-культурного менеджменту дозволяє ефективніше

організовувати роботу персоналу в умовах міжнародної співпраці та забезпечує адаптацію працівників до глобального бізнес-середовища.

Для України питання розвитку кадрового потенціалу є особливо актуальним у контексті інтеграції у світовий економічний простір. Конкурентоспроможність національної економіки значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх здатності працювати в умовах міжнародної конкуренції та використовувати сучасні технології. Важливим завданням є формування ефективної державної політики у сфері зайнятості, розвитку трудових ресурсів та підтримки професійного навчання населення.

Суттєвий вплив на розвиток кадрового потенціалу має також міжнародна трудова мобільність. З одного боку, вона сприяє обміну професійним досвідом, підвищенню рівня кваліфікації працівників та поширенню сучасних підходів до організації праці. З іншого боку, зростає необхідність створення привабливих умов праці та професійної реалізації фахівців у межах національної економіки. Це вимагає підвищення рівня оплати праці, розвитку соціальних гарантій та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Не менш важливим чинником є розвиток інноваційної економіки, яка потребує висококваліфікованих спеціалістів, здатних генерувати нові ідеї та впроваджувати сучасні технології. У таких умовах підприємства повинні інвестувати у професійний розвиток персоналу, стимулювати творчий потенціал працівників та впроваджувати сучасні методи управління людськими ресурсами. Саме інноваційний підхід до формування кадрового потенціалу забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організацій.

Кадровий потенціал України є стратегічним ресурсом економічного розвитку в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин. Сучасні глобальні трансформації потребують формування нових підходів до управління людськими ресурсами, модернізації системи освіти, розвитку цифрових компетентностей та створення умов для професійної реалізації населення. Ефективне використання кадрового потенціалу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки, розвитку інноваційної діяльності та успішній інтеграції України у світовий економічний простір.

Список використаної літератури:

1. Белов О.В., Свистун Л.А. Кадровий потенціал науки України у світових трендах // Економіка і регіон. – 2024. – №3(94). DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).
2. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін // Збірник наукових праць Центральноукраїнського національного технічного університету. – 2023. – №10(43). – С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)
3. Гончар О., Долобанько А. Цифровізація та її вплив на управління персоналом і стратегічну стійкість підприємницьких структур // Development Service Industry Management. – 2026. – №1. – С. 273–278. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(37))

4. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання / С. Петько // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-55.
5. Моторнюк, У., & Огерчук, Ю. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>
6. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Сербін Р. А., Чумакова А. Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3. С. 104–109. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/18.pdf.

Корж Б. Р.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та конкурентному середовищі. Глобалізація, цифровізація, швидкий розвиток технологій і постійна зміна потреб споживачів змушують компанії адаптуватися до нових умов господарювання. У таких обставинах особливого значення набуває формування ефективної бізнес-моделі, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його довгостроковий розвиток. Бізнес-модель є основою функціонування підприємства, оскільки визначає механізми створення цінності для споживачів, способи отримання прибутку та організацію взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів. Саме тому управління формуванням бізнес-моделі виступає важливим елементом сучасного стратегічного менеджменту. На конкурентних ринках підприємства повинні не лише виробляти якісну продукцію чи надавати послуги, а й постійно вдосконалювати власні підходи до ведення бізнесу. Ефективна бізнес-модель дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Сучасна бізнес-модель повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на потреби споживача. Успішні компанії постійно вдосконалюють свої бізнес-процеси, впроваджують нові технології та шукають ефективні способи взаємодії з ринком. Управління формуванням бізнес-моделі є складним процесом, який включає стратегічне планування, аналіз зовнішнього середовища та оцінку внутрішніх ресурсів підприємства. Основною метою такого управління є створення конкурентних переваг і забезпечення стабільного функціонування компанії на ринку. Першим етапом формування бізнес-моделі є дослідження ринку та аналіз потреб споживачів. Підприємство повинно визначити свою цільову аудиторію, вивчити конкурентів і оцінити ринкові тенденції. Це дозволяє

сформувати ефективну ціннісну пропозицію, яка відрізнятиме компанію від інших учасників ринку. Наступним важливим етапом є вибір джерел отримання доходів та оптимізація структури витрат. Ефективна бізнес-модель повинна забезпечувати не лише прибутковість, а й раціональне використання ресурсів підприємства. Особливу роль у сучасному управлінні відіграють інновації та цифрові технології. Автоматизація бізнес-процесів, використання електронної комерції, аналітики даних і штучного інтелекту дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку.

Крім того, сучасна бізнес-модель повинна бути адаптивною. Умови ринку постійно змінюються, тому підприємства мають швидко реагувати на нові економічні, технологічні та соціальні виклики. Саме гнучкість і здатність до трансформації стають важливими факторами успіху. Сучасні компанії дедалі частіше переходять від традиційних моделей управління до інноваційних підходів. Значного поширення набули цифрові платформи, підпискові сервіси, онлайн-маркетплейси та моделі спільного споживання. Для українських підприємств проблема формування ефективної бізнес-моделі є особливо актуальною в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та інтеграції до європейського економічного простору.

Український бізнес активно адаптується до сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Значного розвитку набувають ІТ-сектор, цифрові сервіси, електронна комерція та логістичні платформи. Багато компаній впроваджують інноваційні технології, автоматизують бізнес-процеси та орієнтуються на міжнародні стандарти ведення бізнесу. Водночас українські підприємства стикаються з низкою проблем, серед яких нестабільність економічного середовища, обмеженість фінансових ресурсів і високий рівень ризиків. Саме тому важливого значення набуває стратегічне управління бізнес-моделлю та здатність підприємств швидко адаптуватися до змін.

Отже, управління формуванням бізнес-моделі підприємств є важливим елементом сучасного стратегічного менеджменту. Ефективна бізнес-модель забезпечує створення цінності для споживачів, підвищення конкурентоспроможності та стабільний розвиток підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційність, цифровізація та гнучкість бізнес-моделей. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати сучасні підходи до управління, мають більше можливостей для успішного функціонування на конкурентних ринках.

Таким чином, формування сучасної бізнес-моделі є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства та його довгострокового розвитку в умовах глобальних економічних трансформацій.

Список використаної літератури:

- 1.Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. С. 453–464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>
- 2.Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
- 3.Шостак Л., Більо І., Уляницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
- 4.Çinar D. The role of artificial intelligence and big data analytics in business management: a review of decision – making and strategic planning. Journal of Tourism. Economics and Business Studies. 2024. Vol. 6. Iss. 2. P. 219–229. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4331189>

Лебедєва В. К.

**кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
управління та соціально-гуманітарних дисциплін**

Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро

Демченко С. Р.

**здобувач вищої освіти
кафедри міжнародної економіки, управління та соціально-гуманітарних
дисциплін**

Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації міжнародний ринок інвестицій є одним із ключових елементів світової економіки, оскільки саме міжнародні потоки капіталу забезпечують розвиток виробництва, технологічне оновлення економік, інтеграцію держав у світове господарство та підвищення конкурентоспроможності країн. Інвестиційні процеси формуються під впливом глобалізації фінансових ринків, розвитку цифрових технологій, міжнародної торгівлі, діяльності транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових організацій. У ХХІ столітті міжнародний рух капіталу став надзвичайно мобільним, а інвестиційна діяльність – важливим фактором економічного зростання як розвинених країн, так і держав, що розвиваються.

Однією з головних тенденцій сучасного міжнародного ринку інвестицій є посилення глобальної взаємозалежності економік. Транснаціональні корпорації активно переміщують капітал між країнами, формуючи глобальні виробничі ланцюги. Значний вплив на розвиток міжнародних інвестицій мають процеси цифровізації економіки та розвиток інноваційних технологій. Сьогодні інвестори все більше орієнтуються на високотехнологічні галузі, зокрема інформаційні технології, штучний інтелект, цифрову інфраструктуру, напівпровідникову промисловість, біотехнології та альтернативну енергетику. У структурі міжнародних інвестицій значно зростає частка вкладень у цифрову економіку та дата-центри [1].

Важливою тенденцією є також нерівномірність розподілу міжнародних інвестицій між країнами світу. Розвинені держави залишаються основними реципієнтами іноземного капіталу завдяки стабільним фінансовим системам, високому рівню захисту прав інвесторів та розвиненій інфраструктурі. Водночас країни, що розвиваються, часто стикаються з проблемами недостатньої інвестиційної привабливості через політичну нестабільність, високі ризики та недосконалість законодавства. У 2025 році обсяг прямих іноземних інвестицій у світі становив близько 1,6 трлн доларів США, однак значна частина цих потоків концентрувалася саме у розвинених економіках [1].

Суттєвий вплив на міжнародний ринок інвестицій мають геополітичні фактори та міжнародні конфлікти. Останніми роками світова економіка зіткнулася з посиленням геоекономічної конкуренції, торговельними війнами, санкційною політикою та зростанням політичної нестабільності. Це призводить до переорієнтації інвестиційних потоків і зміни інвестиційних стратегій транснаціональних компаній. Інвестори дедалі більше враховують не лише економічні показники, а й рівень політичної безпеки держави, надійність партнерів та стабільність міжнародних відносин. Експерти UNCTAD зазначають, що геополітична напруженість і фрагментація світової економіки негативно впливають на інвестиційну активність та стримують розвиток довгострокових інвестиційних проєктів [1].

Сучасний міжнародний ринок інвестицій також характеризується високою роллю фінансових центрів та офшорних юрисдикцій. Частина міжнародних потоків капіталу має транзитний характер і проходить через фінансові хаби, що спотворює реальну картину продуктивних інвестицій. Значна кількість фінансових операцій здійснюється через країни з пільговими податковими режимами та сприятливими умовами для міжнародного бізнесу. Це створює додаткові виклики для глобального регулювання фінансових потоків та боротьби з ухиленням від оподаткування [2]. Окрему роль у розвитку міжнародного ринку інвестицій відіграють транснаціональні корпорації. Саме вони є головними суб'єктами міжнародного руху капіталу та забезпечують функціонування глобальних виробничих мереж.

Для України міжнародні інвестиції мають особливе значення, оскільки вони є важливим джерелом відновлення економіки, модернізації виробництва та інтеграції у світову економічну систему. У сучасних умовах Україна зацікавлена у залученні інвестицій у промисловість, енергетику, інфраструктуру, аграрний сектор та цифрову економіку. Водночас воєнні ризики, нестабільність та економічні виклики негативно впливають на інвестиційний клімат держави. Для активізації міжнародного інвестування необхідними є проведення структурних реформ, удосконалення правового захисту інвесторів, боротьба з корупцією та створення сприятливих умов для міжнародного бізнесу.

Отже, міжнародний ринок інвестицій у умовах глобалізації характеризується високою динамічністю, зростанням ролі цифрових технологій, посиленням впливу геополітичних факторів та трансформацією інвестиційних пріоритетів. Основними тенденціями сучасного етапу є концентрація капіталу у високотехнологічних секторах, розвиток «зелених» інвестицій, зростання значення цифрової економіки та посилення глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси. Подальший розвиток міжнародного ринку інвестицій залежатиме від стабільності світової економіки, рівня міжнародного співробітництва та здатності держав адаптуватися до нових глобальних викликів.

Список використаної літератури:

1. UN Trade and Development World Investment Report 2025: International investment in the digital economy. Geneva : UNCTAD, 2025. 214 p..
2. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку : монографія. Київ : Знання, 2021. 670 с

Лилик В. В.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів***

СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ МОДЕЛЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ

Активізація євроінтеграційних процесів та нестабільність зовнішнього середовища посилюють потребу українських підприємств-експортерів у швидкій адаптації до структурних, логістичних та інституційних змін. У цих умовах ефективність адаптації визначається не лише здатністю підтримувати обсяги експорту, а й рівнем інтеграції до європейських ланцюгів вартості, структурним ускладненням експорту, логістичною ефективністю та стійкістю до кризових

збурень. З цією метою доцільно формалізувати систему показників та визначити їх математичну інтерпретацію. Нехай t належить множині років дослідження $\{2018, \dots, 2024\}$. Нехай Y_t позначає експорт товарів до ЄС, млн. дол., а $X_t = (X_{1t}, X_{2t}, X_{3t}, X_{4t}, \dots)$ позначає вектор операціоналізованих факторів адаптації, сформованих із відкритих джерел. Тоді критерій експортної результативності задається або як максимізація рівня експорту, або як максимізація його темпу приросту, що краще узгоджується з ідеєю адаптації як процесу зміни. Темп приросту визначається як

$$gY_t = (Y_t - Y_{t-1}) / Y_{t-1} \cdot 100,$$

а критерій набуває вигляду $\max \sum_t w_t \cdot gY_t$ або $\max \sum_t w_t \cdot Y_t$ за умов $w_t \geq 0$ і $\sum_t w_t = 1$.

Критерій структурної складності експорту доцільно фіксувати через частку технологічно складного компонента у Y_t , де X_{2t} відображає «машини та обладнання» в експорті до ЄС, млн. дол. Тоді $sTech_t = X_{2t} / Y_t$ і критерій має вигляд $\max \sum_t w_t \cdot sTech_t$, а за необхідності агрегування кількох структурних компонентів вводиться

$$Comp_t = \sum_k \alpha_k s_{kt},$$

де $\alpha_k \geq 0$ і $\sum_k \alpha_k = 1$;

s_{kt} є часткою компонента k у році t .

Критерій інтеграційної глибини задається як інтенсивність включення у європейський ринок та ланцюги постачання, наприклад через

$$Int_t = ME_t / Y_t \text{ або } Int_t = ME_t / ExportAll_t,$$

де ME_t є імпортом з ЄС, млн. дол., а критерій має вигляд

$$\max \sum_t w_t Int_{t-L},$$

де L – порядок лагу, $L \geq 1$.

Критерій логістичної ефективності має мінімізаційну природу, якщо використовується час або витрати, тому за наявності проксі LT_t коректною є постановка $\min \sum_t w_t LT_t$, тоді як для індексів типу LPI , що зростають зі «спроможністю логістики», застосовується $\max \sum_t w_t LPI_t$. Якщо використовується географічна проксі-метрика X_{3t} як частка сусідніх країн ЄС у експорті до ЄС, то вона відображає режим коридорів і може означати як оптимізацію, так і концентрацію потоків, тому математично виправдано трактувати її як показник концентрації $Conc_t = X_{3t}$ і вводити штраф за перевищення порогу z_0 у вигляді

$$\min \sum_t w_t Penalty(Conc_t),$$

де $Penalty(z) = \max(0, z - z_0)$.

Критерій інституційної відповідності задається як

$$\max \sum_t w_t \cdot Reg_{t-L} \text{ або } \max \sum_t w_t \cdot Reg_{t-1},$$

де Reg_t – індекс регуляторної гармонізації, а L – порядок лагу, $L \geq 1$.

Критерій стійкості до збурень формалізується як мінімізація нестабільності, де

$$Risk = Var(gY_t) \text{ або } Risk = (1/T) \sum_t |gY_t - \text{mean}(gY)|.$$

Отже, критерій набуває вигляду $\min \text{Risk}$, а за фокусом на кризові роки C застосовується $\min \max_{t \in C} (gY_t)$, де gY_t інтерпретується як глибина падіння.

Для забезпечення компактності моделі критерії доцільно об'єднати в агрегований функціонал після нормування, щоб уникнути впливу різних масштабів вимірювання. Нехай F_i є нормованими критеріями, тоді агрегований критерій задається як

$$\max J = \lambda_1 F_1 + \lambda_2 F_2 + \lambda_3 F_3 + \lambda_4 F_4 + \lambda_5 F_5 - \lambda_6 F_6 \text{ за умов } \lambda_i \geq 0 \text{ і } \sum_i \lambda_i = 1,$$

де знак « $\rightarrow$ » відображає мінімізацію ризику через F_6 . Систему критеріїв, їх економічний зміст і математичний запис узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

Критерії формування моделі та їх математична інтерпретація [1-2]

Критерії	Операціоналізована ідея	Математичний запис
Експортна результативність	рівень або приріст експорту до ЄС, млн. дол.	$\max \sum_t w_t Y_t$ або $\max \sum_t w_t gY_t$, де $gY_t = (Y_t - Y_{t-1})/Y_{t-1} \cdot 100$
Структурна складність експорту	частка технологічно складного експорту	$\max \sum_t w_t sTech_t$, де $sTech_t = X2_t/Y_t$; або $\max \sum_t w_t Comp_t$, $Comp_t = \sum_k \alpha_k sk_t$
Інтеграційна глибина	включеність у ланцюги вартості через імпорт з ЄС	$\max \sum_t w_t Int_t$, де $Int_t = ME_t/Y_t$ або $ME_t/ExportAll_t$, можливий $\log^L$
Логістична ефективність	зниження часу, підвищення якості логістики	$\min \sum_t w_t LT_t$ або $\max \sum_t w_t LPI_t$; за концентрації $\min \sum_t w_t Penalty(Conc_t)$
Інституційна відповідність	регуляторна гармонізація і передбачуваність правил	$\max \sum_t w_t Reg_t$ Reg_t-L
Стійкість до збурень	мінімізація нестабільності експорту	$\min \text{Var}(gY_t)$ або $\min (1/T) \sum_t$

Отже, система критеріїв і математичних обмежень формує основу моделювання адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах євроінтеграції. Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінювати результативність експорту, структурні зміни, інтеграційну глибину, логістичну ефективність і стійкість до ризиків на основі відкритих даних для обґрунтування управлінських рішень та прогнозування ефективності інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаної літератури:

1. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України // Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>

2. Прохорова, В., Чемчикаленко, Р., Пікула, Г. Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. 15(30). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04)

Нечипорук Л. В.
доктор економічних наук, професор,
професор закладу вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Литюга Є. С.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ В УКРАЇНІ

В умовах глобальних трансформацій та руйнувань, спричинених війною, відбудова економіки України має стратегічний характер і передбачає формування нової моделі розвитку на засадах сталості. У цьому контексті особливого значення набуває створення ефективних механізмів, що забезпечують узгодження економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Методологічною основою таких трансформацій є Цілі сталого розвитку, визначені Організацією Об'єднаних Націй у Порядку денному до 2030 року [1], реалізація яких потребує не лише їх формального закріплення, а й наявності дієвих інституційних і корпоративних механізмів.

Національна модель забезпечення сталого розвитку в Україні сформована на основі націоналізації ЦСР (Указ Президента України, 2019) та представлення добровільних національних оглядів (VNR) у 2015–2019 роках [2, 3]. Для України характерним є перехід від декларативної інтеграції принципів сталого розвитку до необхідності їх практичного застосування у процесі повоєнної відбудови. Це обумовлює пріоритетність зміцнення інституційної спроможності держави, забезпечення прозорості використання ресурсів, розвитку партнерства з міжнародними організаціями та впровадження ефективних механізмів контролю.

У міжнародній практиці показовим є досвід Німеччини, де відбулася еволюція підходів до забезпечення сталого розвитку – від добровільної корпоративної соціальної відповідальності до нормативно закріплених механізмів. Зокрема, у 2010 році було ухвалено Національний план дій з КСВ, спрямований на поширення відповідальних бізнес-практик [4], а у 2016 році – Національний план дій з питань бізнесу та прав людини, який закріпив обов'язок підприємств враховувати соціальні та екологічні аспекти діяльності, у тому числі в межах

ланцюгів постачання [5]. Ключовим етапом інституціоналізації відповідних підходів стало прийняття у 2021 році Закону про належну обачність у ланцюгах постачання, який закріпив юридичну відповідальність суб'єктів господарювання за дотримання прав людини та екологічних стандартів [6]. На відміну від попередніх підходів, цей закон переводить принципи сталого розвитку у площину обов'язкових до виконання норм, що суттєво підвищує ефективність їх реалізації та сприяє досягненню, зокрема, Цілей сталого розвитку 8 та 12. Важливою особливістю німецької моделі є її вплив за межами національної економіки. Вимоги щодо контролю ланцюгів постачання поширюють стандарти сталого розвитку на інші країни, що беруть участь у цих ланцюгах, та стимулюють дотримання соціальних і екологічних норм. Німеччина виступає фактором міжнародного поширення принципів сталого розвитку.

З огляду на викладене, доцільним є узагальнення ключових відмінностей у підходах до забезпечення сталого розвитку в Україні та Німеччині (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності у підходах до забезпечення сталого розвитку в Україні та Німеччині

Критерій	Україна	Німеччина
Етап розвитку моделі	Становлення та адаптація	Сформована та інституціоналізована
Нормативна база	Стратегічні документи, укази, програми	Обов'язкове законодавче регулювання
Роль держави	Координація та формування політики	Жорстке регулювання та контроль
Роль бізнесу	Переважно добровільна участь	Юридично закріплена відповідальність
Основні механізми	Націоналізація ЦСР, міжнародна допомога	Закон про належну обачність, комплаєнс
Рівень реалізації	Частковий, нерівномірний	Високий, системний
Ключові виклики	Формальність впровадження, інституційна слабкість	Контроль за глобальними ланцюгами постачання

Джерело: складено авторами [3,6].

Проведений аналіз свідчить, що ефективність забезпечення сталого розвитку визначається інституційною спроможністю держави та обов'язковістю виконання відповідних вимог. В Україні ці принципи переважно мають стратегічно-декларативний характер, тоді як у Німеччині вони інтегровані у нормативно-правову систему та підкріплені механізмами відповідальності.

Умови повоєнної відбудови створюють для України унікальну можливість переходу до нової моделі економічного розвитку, яка базується на поєднанні інституційних реформ та підвищенні ролі бізнесу у забезпеченні сталості. Важливим напрямом є впровадження дієвих механізмів контролю та відповідальності, що дозволить подолати розрив між формальним декларуванням та практичною реалізацією принципів сталого розвитку.

Використання міжнародного досвіду, зокрема німецької моделі нормативного забезпечення, може сприяти формуванню ефективної системи управління сталим розвитком в Україні. Це, у свою чергу, забезпечить довгострокову стійкість економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграцію у європейський економічний простір.

Список використаної літератури:

1. United Nations. The 17 Goals. Sustainable Development Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
3. Організація Об'єднаних Націй в Україні. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. 01 вересня 2021 р. URL: <https://ukraine.un.org/uk/151096-добровільний-національний-огляд-щодо-цілей-сталого-розвитку-в-україні>.
4. Federal Ministry of Labour and Social Affairs. CSR Policies in Germany. URL: <https://csr-in-deutschland.de/EN/CSR/CSR-national/CSR-Policies-in-Germany/csr-policies-in-germany.html>.
5. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. National Action Plans on Business and Human Rights. URL: <https://www.ohchr.org/en/special-procedures/wg-business/national-action-plans-business-and-human-rights>.
6. CSR in Deutschland. German Supply Chain Act. URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Legislation/German-Supply-Chain-Act/german-supply-chain-act.html>.

Пилипенко Ю. І.

доктор економічних наук, професор,

*професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

Шульга О. В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА» ТА «ЗЕЛЕНЕ ЗРОСТАННЯ» В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Концепція зеленої економіки історично виникла як необхідна складова дослідження більш широкого контексту взаємодії екології й економіки, де центральною категорією був сталий економічний розвиток. За такого погляду передбачалося розглядати зелене економічне зростання і зелену економіку як необхідні складові поступу суспільства до такого стану, де збільшення суспільного добробуту досягається способом, що не наносить шкоди природі.

Причому в програмних документах найбільш впливових міжнародних організацій вказуються на суто інструментальне значення зеленої економіки і зеленого зростання для досягнення сталого розвитку.

Однак, на наше глибоке переконання, така ситуація не може бути прийнятною, оскільки будь-які політичні рішення будуть результативними тільки тоді, коли базуватимуться на теоретичній основі – глибокому розумінні причинно-наслідкових зав'язків між явищами і процесами, встановленні законів і механізмів їхнього функціонування, а також тенденцій розвитку. Як свідчить економічна практика, невдалими були саме ті реформи, які не мали належного теоретичного супроводу. Саме тому важливо детально розглянути концептуальні контури термінів «зелена економіка» і «зелене зростання».

Навіть поверхневий погляд на цю термінологічну проблему дозволяє переконатися, що не тільки в гносеологічному, але й в онтологічному плані у цій ситуації маємо справу із феноменами різної природи. На це, зокрема, вказують і представники як зарубіжної, так і вітчизняної економічної науки. Наприклад, Касзтелан А. визначає зелене зростання як таке, яке «сприяє раціональному використанню природного капіталу, запобігає та зменшує забруднення і створює умови для поліпшення загального соціального добробуту шляхом побудови зеленої економіки та уможлиблює встановлення курсу на сталий розвиток» [1]. Таким чином, зелена економіка розглядається як основа для зеленого зростання.

В роботі Ю.В. Орловської зазначається, що основною відмінністю між поняттями сталий розвиток, зелена економіка, зелене зростання є рівень реалізації. У найбільш загальному вигляді сталий розвиток є кінцевою метою зеленої економіки і зеленого зростання, тобто це вираження результативності перших двох концепцій. Зелена економіка є вищим рівнем, ніж зелене зростання, вона уособлює довгострокове стратегічне планування переходу до зелених інновацій шостого технологічного укладу. Своєю чергою, зелене зростання є нижчим рівнем і характеризує екологізацію товарів, послуг, виробничих процесів, результатом якого є встановлення зеленої економіки» [2]. Розмежовуючи поняття зеленої економіки і зеленого зростання автори цілком логічно доводять різнорівневість цих категорій. Однак при визначенні їхньої сутності оперують знову ж таки інструментальними характеристиками.

Для вирішення цієї методологічної проблеми слід звернути увагу, що в основі обох «озелених» категорій знаходяться принципово різні родові поняття, а саме: «економіка» і «економічне зростання». Перше – відображає сферу економічної діяльності людей, пов'язану з ефективним використанням обмежених ресурсів для виробництва благ, здатних задовольнити якомога більшу кількість потреб. Натомість друге – характеризує збільшення кількості благ у певному часовому проміжку. З цього слідує, що категорії «економіка» і «економічне зростання» співвідносяться між собою як явище і процес.

З огляду на цю обставину, вважаємо за необхідне визначити зелене

економічне зростання як збільшення виробництва товарів і послуг в одиницю часу за умови спроможності природного капіталу підтримувати свою продуктивність протягом життя нинішніх і майбутніх поколінь. У цьому визначенні, на відміну від існуючих, мова йде не тільки про кінцевий результат економічної діяльності (збільшення виробництва) і способи його досягнення (відновлювані джерела енергії, зелені технології, підвищення енергоефективності, стійкі практики виробництва і споживання, нові робочі місця тощо), а ставиться акцент на сутності процесу – спроможності природного капіталу довготривалий період слугувати фактором економічного зростання. Відтак, ознака «зелений» у економічному зростанні слугує своєрідним маркером для виокремлення особливого його типу, який враховує обмеженість природних ресурсів і їхнє збереження для наступних поколінь.

Щодо зеленої економіки, то за таким же принципом, маркер «зелений» має характеризувати економічну систему, яка має вбудовані механізми спрямовувати економічну діяльність на збереження продуктивності природного капіталу. Як слідує із досліджень Д. Пірса й тих науковців, які здійснили спробу увести природний компонент в моделі економічного зростання, ринкова економіка позбавлена таких механізмів. Відповідно, вона має бути поєднана з державним регулюванням економіки. Однак межі, в яких держава і ринок доповнюють один одного при виконанні соціальних функцій, виявляються дуже рухомими і залежними від соціокультурних цінностей, які притаманні населенню тих чи інших країн [3, с.14]. Тому великого значення у просуванні до формування моделі зеленої економіки має ідеологічна складова, завдяки якій цінності збереження довкілля уводяться у коло мотивацій економічних суб'єктів, а також інститутів громадянського суспільства, діяльність яких має потужний вплив на прийняття політичних рішень.

Список використаної літератури:

1. Kasztelan A. Green Growth, Green Economy and Sustainable Development: Terminological and Relational Discourse. *Prague Economic Papers*. 2017. № 26(4). Р. 487–499. URL: <https://pep.vse.cz/pdfs/pep/2017/04/07.pdf>.
2. Орловська Ю. В., Дригола К. В., Балтакса Д. Г. Теоретичний бекграунд зеленої економіки в рамках світової парадигми сталого розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160, С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-4>.
3. Пилипенко Г. М., Реліна І. Є. Соціальна справедливість у світовій економіці: одвічний конфлікт держави і ринку. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2017. № 4 (60). С. 9–16. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1054.

Писаревський М. І.
кандидат економічних наук, доцент,
директор ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЛІДЕРСТВО ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Лідерство та підприємництво в Україні в контексті міжнародних економічних відносин трансформуються під впливом глобальних викликів, військової агресії та євроінтеграційних зрушень. Ключовою тенденцією є перехід від моделі виживання до моделі стійкого розвитку та інтеграції в європейські та світові ланцюги доданої вартості.

Ефективне лідерство сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку бізнесу, прийняттю інноваційних рішень та підвищенню гнучкості підприємств у динамічному глобальному середовищі [1].

Підприємництво в Україні поступово трансформується під впливом цифровізації, глобальної конкуренції та змін у міжнародних ланцюгах створення вартості. Особливого значення набуває розвиток малого та середнього бізнесу, який є важливим джерелом інновацій, зайнятості та економічного зростання. Водночас українські підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, інфраструктурні обмеження та ризики, пов'язані з воєнними діями.

У контексті міжнародних економічних відносин ключовим завданням суб'єктів господарювання є підвищення здатності українських підприємств інтегруватися у глобальні ринки, розширювати експортну діяльність та залучати іноземні інвестиції. Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні ефективних бізнес-стратегій, орієнтованих на інновації, цифрову трансформацію та міжнародну кооперацію. Важливим напрямом є розвиток підприємницької культури, підтримка стартапів та створення сприятливого інституційного середовища [3].

Основні аспекти лідерства та підприємництва в контексті міжнародних економічних відносин України наведено у таблиці 1.

Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, впровадження інноваційних рішень та формування стійких бізнес-моделей – це ефективне лідерство, котре здатне сприяє розвитку малого і середнього бізнесу як основи економічної динаміки, створенню робочих місць і підвищенню рівня добробуту.

Таблиця 1

Аспект лідерства та підприємництва	Рушійна сила
Євроінтеграція та доступ до міжнародних ринків	Угода про асоціацію з ЄС, українському бізнесу, відкриває доступ до єдиного ринку ЄС (понад 450 млн споживачів) та стимулюючи перехід на європейські стандарти якості. Підприємці активно використовують можливості експорту, зокрема в агросекторі, ІТ та переробній промисловості.
Резильєнтність (стійкість та адаптація)	Українські лідери бізнесу демонструють високу здатність до адаптації, модифікуючи операційні моделі під час війни. Це включає швидке прийняття рішень, цифровізацію (наприклад, використання платформи «Дія») та управління ризиками.
Роль малого та середнього бізнесу	Малий та середній бізнес є основою економічної стійкості, сприяючи зайнятості та інноваціям. Підприємництво відіграє важливу соціальну роль, зокрема через розвиток ветеранського бізнесу.
Нові лідерські компетенції	Потреба в лідерах, які здатні діяти в умовах невизначеності, в умовах форс-мажору будувати прозорий діалог із суспільством, урядом.
Міжнародна співпраця та партнерство	Україна інтегрується у європейський виробничий периметр, розвиваючи контрактне виробництво, логістичні хаби та ІТ-аутсорсинг. Глибока співпраця – ключовий драйвер модернізації промислового сектору.

Складено автором за матеріалами [2]

Важливим є також формування сприятливого інституційного середовища, яке стимулює розвиток підприємницької ініціативи та підтримує інноваційну діяльність. Підприємництво в Україні перетворюється на каталізатор економічного розвитку, що забезпечує оновлення техніко-технологічної бази країни.

Впровадження інструментів електронної комерції та штучного інтелекту для прогнозування попиту – діджиталізація, підтримка підприємництва через інституційні реформи, розвиток державно-приватного партнерства та навчання – формування екосистеми; експортні можливості та участь у глобальних ланцюгах постачання - вихід на міжнародний рівень. Лідерство та підприємництво є важливими драйверами розвитку економіки України в умовах міжнародних економічних відносин. Їх ефективне поєднання сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, інтеграції у глобальну економіку та забезпеченню стійкого економічного зростання навіть в умовах сучасних викликів [4].

Отже, лідерство та підприємництво в Україні в умовах розвитку міжнародних економічних відносин виступають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Вони формують основу для інтеграції українських підприємств у глобальні ринки, сприяють

розширенню експортного потенціалу та залученню іноземних інвестицій. Сучасні виклики, зокрема глобальна конкуренція, цифровізація та воєнні фактори, вимагають від бізнесу високого рівня адаптивності, інноваційності та стратегічного мислення. Поєднання ефективного лідерства та активного підприємництва є необхідною умовою успішної інтеграції України у світову економіку та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2019. 334 с.
2. Зайцева А. С. Управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2024.
3. Довгаль О. А. (ред.). Глобальна економіка : підручник. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2021. 368 с.
4. World Bank. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.04.2026).

Поліванцев А. С.

кандидат економічних наук, доцент,

***доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків***

ДЕСТАБІЛІЗАЦІЯ ЕНДОГЕННОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Передумовою економічного розвитку є не тільки інфраструктура, для України ключовою передумовою є природно-ресурсна база України, оскільки країна володіє значними запасами родючих земель, мінеральними ресурсами і водними ресурсами, що забезпечує її важливу роль на світових ринках продовольства та сировини.

Важливим елементом ендегенного потенціалу виступають експорторієнтовані галузі. Основу українського експорту формують металургійна, аграрна, хімічна промисловість і машинобудування, які забезпечують понад 80% валютних надходжень до країни.

Суттєвим є інтеграційний потенціал економіки України. Завдяки вигідному географічному положенню та наявності міжнародних угод, зокрема з Європейським Союзом, Україна має значні можливості для поглиблення участі у глобальних економічних процесах.

Ендегенний потенціал є базовою складовою економічної спроможності регіонів і держави загалом, виступаючи джерелом соціально-економічного

розвитку. Водночас повномасштабна агресія РФ проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила масштабну гуманітарну кризу, різке уповільнення економічної динаміки та суттєві втрати внутрішнього потенціалу регіонів. Військові дії супроводжуються постійним руйнуванням виробничої та інфраструктурної бази територіальних громад, знищенням промислових потужностей, значними прямими і непрямими інвестиційними втратами, а також скороченням зайнятості у продуктивних секторах економіки [1].

Протягом тільки першого року війни загальний обсяг збитків українській економіці, включаючи непрямі втрати, недоотримані прибутки підприємств і втрачений ВВП, за оцінками експертів становив близько 700-750 млрд дол. США. Зокрема, понад 5 млрд дол. США припадає на втрати енергетичної інфраструктури, включаючи об'єкти відновлюваної енергетики, розташовані переважно у південних регіонах – Херсонській та Миколаївській областях.

Важливо врахувати збитки української економіки від втрати ендегенного потенціалу Донецької, Луганської областей і Криму внаслідок їх окупації, а також ведення на цих територіях перманентних бойових дій у 2014-2021 рр. Найвищих втрат зазнали і продовжують зазнавати традиційно індустріальні регіони України, що концентрували значні виробничі потужності та сектори промисловості. Зокрема, промисловість Донецької області зазнала найвищих втрат – 4,2 млрд дол США (51,7%), Харківська область – 0,9 млрд дол США (11,2%) та Київська область – 0,6 млрд дол США (6,9%). У секторальному розрізі найбільших втрат зазнали: гірничодобувна промисловість – 57% (99,7 млн дол США), зокрема через втрату у Донецькій області соляних та нерудних шахт, у Харківській нафтогазовидобувного підприємства 90% родовищ корисних копалин перебувають під загрозою ударів; коксохімічна та нафтопереробна галузь (3,5 млрд дол США або 43,6% від загального обсягу збитків у промисловості), металургійна галузь (2,2 млрд дол США або 27,1%), оскільки підприємства галузі зосереджені здебільшого у Донецькій, Запорізькій та Дніпропетровській, Луганській областях [2].

Понад 20% підприємств зупинили експорт із початком війни та не змогли його відновити. У регіональному розрізі частка підприємств які мали проблеми з відновлення експорту у 2022 р. виглядала приблизно так: 10% у Київській, 36% у Чернігівській, 38% у Дніпропетровській, 21% у Кіровоградській та 27% у Волинській областях.

Кризова ситуація, що виникла у сфері експорту української продукції внаслідок блокування морських портів, потребувала врегулювання на міжнародному рівні. Це було зумовлено не лише зниженням експортного потенціалу окремих регіонів України, але й загостренням ситуації на світовому товарному ринку. Наприклад, значна залежність окремих країн від українського зерна підсилює глобальні ризики продовольчої безпеки. Зокрема, у період 2020-2022 рр. частка імпорту української пшениці становила: у Гамбії – 84%, Лівані –

67%, Молдові – 57%, Джибуті – 57%, Лівії – 45%, Тунісі – 41%, Пакистані – 39%, Сомалі – 31% та в інших країнах. Таким чином, обмеження експорту української продукції має значні негативні наслідки як для національної економіки, так і для глобальної стабільності, продовольчої, в сфері важкої промисловості [3,4].

Позитивним фактором стала підтримка міжнародних організацій та сприяння експорту з України країнами-партнерами (Канада, ЄС, Велика Британія та США) через скасування тарифів та квот на певні товарні групи українського експорту, зокрема і на металургійну продукцію.

Дестабілізація ендегенного потенціалу регіонів України в контексті євроінтеграції проявляється через необхідність адаптації економічних систем до стандартів ЄС, що потребує значних ресурсів і часу. У короткостроковій перспективі це може призводити до зниження конкурентоспроможності окремих галузей і посилення регіональних диспропорцій. Водночас структурні зміни, пов'язані з інтеграційними процесами, спричиняють трансформацію виробничої бази та переорієнтацію економічної діяльності. Підвищення вимог до якості продукції, екологічних стандартів і інституційного середовища створює додаткове навантаження на внутрішній потенціал регіонів. Разом із тим, у довгостроковій перспективі євроінтеграція відкриває нові можливості для відновлення та посилення ендегенного розвитку за рахунок доступу до ринків, інвестицій і технологій.

Реалізація ендегенного потенціалу України характеризується значною залежністю від зовнішньоекономічної кон'юнктури, оскільки структура експорту орієнтована переважно на сировинні товари, ціни на які є нестабільними на світових ринках [5].

У сучасних умовах пріоритетами розвитку є перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, впровадження інновацій та екологічно чистих технологій, а також більш ефективне використання експортного потенціалу. Зовнішньоторговельні зв'язки України мають виражений європейський вектор: ключовими партнерами виступають країни ЄС, зокрема Польща, Німеччина та Італія, що свідчить про поступову інтеграцію України до європейського економічного простору.

Таким чином, дестабілізація ендегенного потенціалу регіонів України в умовах сучасних трансформацій є складним і багатовимірним процесом, зумовленим поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників. Передусім, значний вплив мають воєнні дії, які призводять до руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури. Отже, подолання дестабілізації ендегенного потенціалу потребує комплексної державної політики, спрямованої на відновлення інфраструктури, підтримку бізнесу та стимулювання регіонального розвитку.

Список використаної літератури:

1. Кравченко В. Рік незламності: 25 цифр, що характеризують економічні втрати України за період війни. URL: <https://mind.ua/publications/20253782-rik-nezlamnosti-25-cifr-shcho-harakterizuyut-ekonomichni-vtrati-ukrayini-zaperiod-vijni>
2. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986>.
3. Дослідження українського бізнесу під час військових дій. Advanter Group: сайт. 2022. URL: <https://advanter.ua/>
4. Геєць В.М. Про оцінку економічних втрат України внаслідок збройної агресії РФ. Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 30 березня 2022 року. Вісник Національної академії наук України. 2022. Вип. 5. С. 30-38.
5. Бондар В. Збитки вітчизняної промисловості від війни сягнули майже 45 мільярдів доларів. URL: <http://www.golos.com.ua/article/373713>

Попова І. А.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Біль К. І.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах повномасштабної геополітичної нестабільності, воєнного стану та активізації євроінтеграційних процесів державне управління міграцією в Україні зазнало докорінної трансформації, перетворившись із суто адміністративного контролю на стратегічний інструмент збереження людського капіталу та забезпечення національної безпеки. Сучасна міграційна політика є невід'ємною складовою оборонної та економічної стійкості, де головним безпековим і демографічним викликом виступає загроза незворотної втрати мільйонів громадян, які через війну виїхали за кордон і поступово асимілюються в країнах перебування.

Водночас на внутрішньому рівні гостро стоїть проблема довгострокової економічної адаптації внутрішньо переміщених осіб, що вимагає переходу від надання екстреної гуманітарної допомоги до системного забезпечення ВПО постійним житлом та кваліфікованими робочими місцями. Ситуація ускладнюється наростаючим дефіцитом робочої сили на вітчизняному ринку праці, що змушує інститути влади шукати хиткий баланс між потенційним

залученням іноземних працівників та мінімізацією супутніх безпекових ризиків у межах протидії гібридним загрозам і штучному розпалюванню суспільної напруги.

У цих умовах особливої актуальності набуває переосмислення інструментів державного регулювання міграційних процесів, які повинні поєднувати адміністративно-правові, економічні, соціальні та безпекові механізми впливу. Сучасна міграційна політика вже не може розглядатися лише як система контролю за перетином кордону чи реєстрацією іноземців. Вона трансформується у багаторівневу систему стратегічного управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на економічну стабільність, обороноздатність та демографічну перспективу держави. Ключовим завданням стає формування гнучкої та адаптивної моделі міграційного управління, здатної оперативно реагувати на виклики воєнного часу, масові переміщення населення та глобальні зміни на ринку праці. У зв'язку з цим посилюється значення інституційної спроможності органів державної влади, які реалізують міграційну політику, яка полягає у необхідності удосконалення діяльності державних інституцій, зокрема через цифровізацію адміністративних процедур, створення єдиних інформаційних систем обліку мігрантів, а також впровадження електронних сервісів для громадян та іноземців. Саме це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й мінімізувати корупційні ризики, спростити доступ до адміністративних послуг та забезпечити прозорість міграційних процесів. Важливою складовою є також розвиток аналітичних центрів та систем прогнозування міграційних потоків, що дає змогу формувати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим елементом державної міграційної політики є також розвиток програм реінтеграції та реєміграції. Держава повинна не лише декларувати бажання повернення громадян, а й створювати реальні інструменти для цього: програми пільгового кредитування житла, податкові стимули для спеціалістів, підтримку малого та середнього бізнесу, грантові програми для інноваційних проєктів. Особливу роль тут відіграє саме формування довіри до державних інституцій, оскільки рішення про повернення значною мірою залежить від рівня безпеки, стабільності та прогнозованості державної політики.

Не менш важливою складовою державного управління міграційними процесами є інтеграція ВПО у соціально-економічну систему країни. ВПО становлять значний людський ресурс, який за умови ефективного використання може стати потужним фактором відновлення економіки регіонів. Для цього необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає доступ до житла, працевлаштування, перекваліфікацію, психологічну підтримку та соціальний захист. Перехід від короткострокової гуманітарної допомоги до довгострокових програм інтеграції є ключовим завданням державної політики у цій сфері.

Окрему увагу слід приділяти регулюванню зовнішньої трудової міграції та залученню іноземної робочої сили. В умовах дефіциту кадрів держава стикається з

необхідністю формування збалансованої політики: з одного боку – створення умов для повернення українських громадян, з іншого – контрольоване залучення іноземних працівників для підтримки окремих галузей економіки. Це потребує чітких правових механізмів, ефективної системи квотування та контролю, а також гарантування національної безпеки та соціальної стабільності.

Значну роль у сучасній системі державного управління міграцією відіграє міжнародна співпраця. Україна поступово інтегрується в європейський міграційний простір, що передбачає гармонізацію законодавства з нормами Європейського Союзу, імплементацію міжнародних стандартів у сфері захисту прав мігрантів та біженців, а також участь у спільних програмах управління кордонами. Така співпраця дозволяє підвищити ефективність міграційної політики, проте водночас вимагає врахування національних інтересів і забезпечення балансу між відкритістю та безпекою.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що державне управління міграційними процесами в сучасних умовах набуває стратегічного значення та перетворюється на один із ключових інструментів державної політики. Воно виходить за межі традиційних адміністративних функцій і стає комплексною системою управління людським капіталом, спрямованою на забезпечення демографічної стійкості, економічного відновлення та зміцнення національної безпеки України. Ефективність цієї системи залежить від узгодженості дій державних інституцій, якості нормативно-правового забезпечення, рівня міжнародної співпраці та здатності держави адаптуватися до швидкоплинних глобальних викликів.

Рожко В. І.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Проблематика впливу економічного середовища на міжнародну маркетингову діяльність підприємств набула значного розвитку у наукових дослідженнях останніх десятиліть. Фундаментальний внесок у систематизацію компонентів економічного середовища зробили Ф. Котлер і Г. Армстронг, які виокремили макроекономічний рівень як обов'язковий об'єкт ситуаційного аналізу перед виходом на новий ринок [1]. У їхній концепції рівень доходів населення, розподіл багатства та структура споживчих витрат розглядаються як первинні детермінанти попиту на товари та послуги іноземних компаній.

К. Малхотра і Д. Бирс акцентують увагу на методологічних засадах міжнародних маркетингових досліджень, стверджуючи, що достовірна оцінка економічного середовища вимагає поєднання кількісних макропоказників із якісними оцінками ринкових настроїв [2]. Дж. Дінні розглядає економічні чинники крізь призму брендингу країни, доводячи, що сприйнятий рівень економічного розвитку суттєво впливає на готовність споживачів сприймати іноземний бренд як рівноцінний місцевим [3].

В українській науковій школі вагомий внесок у розвиток зазначеної тематики зробили А. Мазаракі та Т. Мельник, які дослідили особливості виходу вітчизняних підприємств на ринки ЄС із урахуванням торговельно-економічного середовища в умовах дії Угоди про асоціацію [4].

Попри значний науковий доробок, поза увагою дослідників залишаються питання, пов'язані із систематизацією інструментів кількісної оцінки економічного середовища для цілей стратегічного маркетингового планування, а також із урахуванням специфічного контексту повоєнного відновлення українських підприємств на зовнішніх ринках.

Результати дослідження мають безпосереднє прикладне значення для українських підприємств, що розширюють або відновлюють зовнішньоекономічну діяльність воєнно-економічних викликів 2022–2026 років. *По-перше*, при виборі цільових ринків доцільно орієнтуватися на країни з відносно стабільним макроекономічним середовищем та передбачуваними темпами зростання ВВП (3–6% на рік), помірним інфляційним фоном і розвинутою банківською системою. Для українських підприємств харчової промисловості, агропереробки та ІТ-сфери найбільш перспективними є ринки країн ЄС (Польща, Румунія, Чехія), Близького Сходу та Азії, де попит на якісні продукти з прийнятним співвідношенням ціни і якості стабільно зростає. *По-друге*, управління валютним ризиком має бути включено до стандартного набору компетенцій зовнішньоекономічних підрозділів підприємств. Це передбачає використання форвардних контрактів, мультивалютних рахунків, а також диверсифікацію географії продажів для балансування валютних потоків. Незважаючи на домінування євро та долара США як універсальних засобів клірингу, на динамічних ринках (зокрема Туреччини та країн АСЕАН) перехід на розрахунки в національних валютах стає ваговою детермінантою зміцнення конкурентних позицій. *По-третьє*, адаптація до торговельно-регуляторного середовища потребує системного підходу: слід завчасно вивчати технічні регламенти, стандарти якості та маркування цільових ринків, активно використовувати механізми підтримки від Export Credit Agency, Торгово-промислових палат та двосторонніх торговельних місій. Перехід на стандарти ISO, HACCP та EU GMP не лише відкриває доступ до преміальних ринкових сегментів, але й суттєво знижує регуляторні ризики. *По-четверте*, цифровізація маркетингових процесів є обов'язковою умовою ефективної присутності на сучасних зовнішніх ринках. SEO-оптимізація для пошукових

систем цільових країн, таргетована реклама у відповідних соціальних мережах, участь у маркетплейсах (Amazon, Allegro, eBay, Noon) та налагодження прямих цифрових каналів продажів дозволяють суттєво знизити вартість виходу на ринок порівняно із традиційними схемами через дистриб'юторів.

Проведене дослідження дозволило встановити, що економічне середовище міжнародного маркетингу є складною, динамічною та ієрархічно організованою системою, яка включає макроекономічну, валютно-фінансову, торговельно-регуляторну та конкурентно-ринкову підсистеми. Кожна з них генерує специфічний набір можливостей і ризиків, що мають враховуватися при розробці міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

Результати аналізу свідчать, що однорідне та передбачуване економічне середовище уможливорює стандартизований маркетинговий підхід із мінімальними витратами на адаптацію, тоді як висока гетерогенність і волатильність середовища вимагають глибокої локалізації маркетингового комплексу – від продуктових характеристик і цінових рівнів до каналів збуту та комунікаційних меседжів. Досвід компаній IKEA, Unilever та McDonald's підтвердив, що системна відповідь на виклики економічного середовища є одним із ключових джерел стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Для українських підприємств, що шукають нові ринки збуту в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, розуміння економічного середовища цільових ринків набуває стратегічного значення. Запропонований алгоритм оцінки економічного середовища та сформульовані рекомендації можуть стати практичним інструментом прийняття рішень щодо пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності [5].

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням запропонованого алгоритму на прикладі конкретних українських підприємств, розробкою системи кількісних індикаторів для інтегральної оцінки привабливості економічного середовища цільових ринків, а також із вивченням впливу цифрової трансформації на реконфігурацію всіх чотирьох підсистем економічного середовища міжнародного маркетингу.

Список використаної літератури:

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Pearson Education, 2021. 736 p.
2. Malhotra N., Birks D. Marketing Research: An Applied Approach. 5th ed. Pearson, 2017. 976 p.
3. Dinnie K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. 2nd ed. Routledge, 2015. 312 p.
4. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 10th ed. Cengage Learning, 2013. 672 p.
5. Рожко В. І., Сидоренко А. О. Маркетингова стратегія підприємства на зовнішніх ринках: аналіз, методика та перспективи. Бізнес Інформ. 2025. №11. С. 511–517. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-511-517>

СЕКЦІЯ 5 ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ТА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК БАЗИС ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Khurdey V.

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

Pavlovska I.

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Marketing
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

THE ROLE OF MARKETING STRATEGIES IN REVIVING UKRAINE'S INDUSTRIAL POTENTIAL

Reviving Ukraine's industrial potential is one of the key prerequisites for national economic recovery, export development, technological modernization, and stronger enterprise competitiveness. The full-scale war has damaged production facilities, logistics chains, energy infrastructure, investment activity, and business networks. Therefore, the recovery of Ukrainian industry should be viewed not only as a technological, financial, and infrastructural process, but also as a strategic marketing challenge.

The relevance of this topic is determined by the need to restore the market positions of Ukrainian industrial enterprises, rebuild trust among domestic and foreign partners, attract investment, expand exports, and create competitive value propositions. Industrial recovery cannot be effective if enterprises focus only on production capacity while ignoring market demand, customer needs, brand reputation, and competitive positioning. Thus, marketing strategies are an important component of Ukraine's reindustrialization and post-war economic recovery.

Marketing strategies, competitiveness, and industrial development have been examined by P. Kotler, K. L. Keller, M. Porter, F. Webster, D. Aaker, J.-N. Kapferer, G. Day, P. Doyle, and other scholars. P. Kotler and K. L. Keller emphasize that marketing is aimed at creating, communicating, and delivering value to target markets [1]. F. Webster developed the foundations of industrial marketing, focusing on business markets and customer relationships in the B2B sector [2]. Ukrainian researchers V. Kyrii, I. Pribylnova, and V. Krasnoshchok note that industrial development includes technological, organizational, marketing, and strategic innovations that contribute to competitiveness, adaptability, and economic security [3].

Marketing strategies connect production capabilities with market demand, customer expectations, and competitive positioning. The reconstruction of industrial enterprises should not be limited to restoring destroyed assets. It should also involve reassessing target markets, product portfolios, communication channels, customer relations, and the value offered to domestic and international consumers.

First, marketing strategies enable enterprises to identify promising market segments. In the context of disrupted supply chains, changing demand, and limited resources, Ukrainian industrial companies need to determine which markets, customers, and product areas have the greatest growth potential. This is especially important for machinery, construction materials, energy equipment, agricultural processing, metallurgy, and other sectors that may become drivers of recovery.

Second, marketing contributes to the repositioning of Ukrainian industrial products. Ukraine should not be perceived only as a source of low-cost production. Its stronger competitive position may be based on engineering competence, flexibility, resilience, product quality, innovation, and contribution to European supply security. Such positioning is important for entering foreign markets and strengthening the image of Ukrainian industry as reliable, adaptive, and technologically capable.

Third, marketing strategies support the development of industrial brands. In B2B markets, brand reputation influences trust, partner selection, investment decisions, and long-term contracts. For Ukrainian enterprises, a strong industrial brand can reduce perceived risks and confirm reliability, technological capacity, compliance with international standards, and readiness for cooperation.

Fourth, marketing is essential for the internationalization of Ukrainian industry. Entering foreign markets requires market research, certification, adaptation of product offers, international exhibitions, digital promotion, partnership marketing, and professional communication with potential customers.

Fifth, marketing strengthens competitiveness through customer orientation. Modern industrial enterprises compete not only by price, but also by service quality, delivery reliability, technical support, customization, innovation, and long-term cooperation. Therefore, the revival of industrial potential should include customer-oriented business models and value-based industrial marketing.

The implementation of marketing strategies in industrial recovery may include market segmentation, competitive analysis, brand positioning, digital promotion, business networks, export communication, and long-term partnerships. Particular attention should be paid to the consistency between production capabilities and marketing promises, since the credibility of Ukrainian industrial enterprises depends on stable quality, timely delivery, and reliable cooperation.

The revival of Ukraine's industrial potential requires not only investment, infrastructure reconstruction, and technological modernization, but also effective marketing strategies. Marketing helps enterprises identify target markets, develop

competitive positioning, build industrial brands, expand export potential, and create long-term relationships with customers and partners.

Thus, marketing strategies should be considered an important factor in Ukraine's economic recovery and reindustrialization. They transform restored production capacities into competitive advantages and contribute to strengthening both enterprise competitiveness and national economic resilience. In this context, marketing becomes a strategic tool for reviving Ukraine's industrial potential.

References:

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p.
2. Webster F. E. Jr. Industrial Marketing Strategy. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1995. 384 p.
3. Kyrii V. V., Pribylnova I. B., Krasnoshchok V. I. Innovative Development of an Industrial Enterprise in the Context of Ensuring Economic Security. *Business Inform.* 2025. No. 2. P. 17–24. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-17-24.

Батюта Є. І.

***здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу***

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку підприємств стратегія дедалі менше може розглядатися як лінійний план досягнення заздалегідь визначених цілей. Господарське середовище стає більш мінливим, складним і неоднорідним, а тому підприємство змушене не лише планувати майбутнє, а й постійно переглядати власну поведінку відповідно до змін ринку, технологій, ресурсної бази, фінансових можливостей і потреб споживачів. За таких обставин особливого значення набувають інтегровані стратегії розвитку, які дають змогу поєднувати різні напрями управлінських рішень у єдину систему. Їхня цінність полягає не просто у формальному об'єднанні виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних чи кадрових заходів, а у створенні такої логіки управління, за якої підприємство здатне зберігати стратегічну цілісність навіть за умов нестабільності.

Інтегрована стратегія розвитку підприємства відрізняється від сукупності окремих функціональних стратегій тим, що вона формує спільний управлінський контур, у межах якого цілі, ресурси, компетентності, ризики та інструменти розвитку узгоджуються між собою. Підприємство не може ефективно адаптуватися до змін, якщо його підрозділи діють за відокремленими логіками:

фінансова служба орієнтується лише на скорочення витрат, маркетинг лише на розширення продажів, виробництво лише на підтримання обсягів, а кадрова політика – лише на поточне закриття вакансій. У такій ситуації стратегічна адаптація залишається фрагментарною. Натомість інтегрований підхід дозволяє розглядати розвиток підприємства як єдиний процес, у якому кожне рішення має бути співвіднесене з довгостроковими цілями, ресурсними обмеженнями та очікуваними змінами середовища. У науковій літературі інтегровані підходи до стратегічного управління безпосередньо пов'язуються з потребою адаптації підприємств до сучасних викликів. Зокрема, В. Висторопський зазначає, що інтегровані підходи «поєднують різні методи та інструменти для забезпечення комплексного управління» [3]. На нашу думку, це положення є важливим тому, що стратегічна адаптація не може бути забезпечена одним управлінським інструментом або одним функціональним напрямом. Вона виникає лише тоді, коли підприємство здатне одночасно працювати з фінансовими обмеженнями, ринковими ризиками, кадровими потребами, інноваційними можливостями, цифровими змінами та організаційною структурою. Саме тому інтегрована стратегія стає не просто способом планування, а механізмом узгодження різнорідних управлінських рішень у межах єдиної траєкторії розвитку.

Стратегічна адаптація підприємства передбачає здатність змінювати не лише окремі операційні дії, а й саму конфігурацію розвитку. У практичному вимірі це означає, що підприємство має своєчасно відмовлятися від застарілих моделей поведінки, коригувати інвестиційні пріоритети, переглядати ринкове позиціонування, оновлювати бізнес-процеси, розвивати компетентності персоналу та формувати нові форми взаємодії зі споживачами й партнерами. Інтегрована стратегія в цьому процесі виконує роль системного координатора: вона не дозволяє адаптації перетворитися на хаотичний набір короткострокових реакцій, а спрямовує її у русло довгострокового розвитку. Саме тому стратегічна адаптація має не тільки захисний, а й перетворювальний зміст: підприємство не просто пристосовується до середовища, а поступово перебудовує власні можливості відповідно до нових умов.

Важливо підкреслити, що інтегровані стратегії розвитку особливо потрібні в умовах, коли зовнішнє середовище характеризується не окремими ризиками, а їхньою взаємодією. Валютні коливання можуть змінювати інвестиційну поведінку; інфляція – впливати на собівартість і купівельну спроможність; цифровізація – вимагати нових компетентностей; кадровий дефіцит – обмежувати можливості модернізації; логістичні розриви – змушувати переглядати ринки постачання та збуту. Якщо ці чинники аналізуються окремо, підприємство втрачає здатність бачити повну картину. Інтегрована стратегія, навпаки, дає можливість поєднати різні сигнали середовища й перетворити їх на цілісну систему управлінських рішень.

У цьому контексті слушною є позиція С. Філіної, О. Дриги та О. Кужеля, які визначають стратегію розвитку як «цілісний комплекс взаємопов'язаних

стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства» [7]. На нашу думку, саме акцент на взаємопов'язаності рішень дозволяє розглядати інтегровану стратегію як основу стратегічної адаптації. Підприємство не може адаптуватися ефективно, якщо змінює лише один елемент діяльності, залишаючи незмінними інші. Наприклад, цифрова трансформація без підготовки персоналу не дає повного ефекту; інвестиційна активність без ринкового аналізу може посилити ризики; оптимізація витрат без збереження інноваційного ядра може знизити майбутню конкурентоспроможність. Тому інтегрованість означає не ускладнення стратегії, а її внутрішню узгодженість.

Інтегровані стратегії розвитку також мають важливе значення для подолання управлінської фрагментарності. У багатьох підприємствах стратегічні документи формально існують, однак не завжди впливають на реальну управлінську поведінку. Причина полягає в тому, що стратегія часто не пов'язана з бюджетуванням, кадровим плануванням, інноваційною політикою, цифровими рішеннями або системою оцінювання результативності. У такому випадку вона залишається декларацією, а не інструментом адаптації. Інтегрована стратегія, навпаки, повинна бути вбудована у внутрішні механізми управління підприємством. Вона має відображатися у розподілі ресурсів, виборі інвестиційних проєктів, організації бізнес-процесів, розвитку персоналу та системі контролю за досягненням стратегічних результатів.

Особливого значення інтегровані стратегії набувають у процесі цифрової та інноваційної трансформації підприємств. У таких умовах адаптація не може обмежуватися технічним оновленням, оскільки нові технології змінюють саму логіку функціонування підприємства. Впровадження цифрових платформ, автоматизація процесів, використання аналітики даних або штучного інтелекту вимагають не лише фінансування, а й перебудови організаційної структури, нових компетентностей персоналу, змін у комунікаціях і перегляду управлінських процедур. Якщо ці елементи не узгоджені, цифровізація стає поверхневою. Якщо ж вони включені в інтегровану стратегію, цифрові рішення починають працювати як інструмент стратегічної адаптації, а не як окремий технологічний проєкт.

Інтегровані стратегії розвитку підприємств доцільно розглядати як важливий інструмент стратегічної адаптації, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів, компетентностей і управлінських рішень в умовах мінливого середовища. Їхня роль полягає у тому, щоб перевести підприємство від ситуативного реагування до системного управління змінами. У сучасних умовах конкурентоспроможність визначається не лише тим, наскільки швидко підприємство реагує на зовнішні виклики, а й тим, наскільки цілісно воно перебудовує власну модель розвитку. Саме інтегрована стратегія дозволяє зберегти баланс між адаптацією і довгостроковою орієнтацією, між обережністю і розвитком, між ресурсними обмеженнями і потребою в інноваційному оновленні.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Залізнюк В. П., Ареф'єв С. О., Андрієнко М. М. Економічна адаптація інтелектуального капіталу підприємств при удосконаленні компетенцій фахових груп: мотиваційно-інжиніринговий аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-08)
2. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 13 (26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
3. Висторопський В. В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>.
4. Косенко, А., Касич, А., Лега, О., Ареф'єва, О. (2023). Вплив управлінських та вартісно-цінових детермінант інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 86–92. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.86>
5. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С.17-23. URL : DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).
6. Сафонік Н.П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. Випуск 107. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>
7. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>
8. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 131-136. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>

Горовий В. М.

здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня

кафедри фінансових технологій та бізнесу

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку підприємств дедалі більше визначається не лише загальною цифровізацією економіки, а глибокими структурними змінами цифрового середовища, які трансформують саму логіку організації бізнес-процесів. Якщо раніше цифрові технології здебільшого сприймалися як допоміжний інструмент автоматизації окремих операцій, то нині вони поступово перетворюються на основу управлінської, виробничої, комунікаційної та аналітичної діяльності підприємства. Це означає, що цифрова трансформація вже

не обмежується встановленням програмного забезпечення чи створенням корпоративного веб-сайту, а охоплює перебудову способів прийняття рішень, взаємодії з клієнтами, управління ресурсами, організації праці та контролю результативності.

Структурні зміни цифрового середовища проявляються через розширення інтернет-доступу, розвиток хмарних сервісів, поширення електронного документообігу, зростання ролі ERP- і CRM-систем, активізацію електронної комерції, використання аналітики даних, штучного інтелекту, цифрових платформ і мобільних сервісів. Для підприємств ці зміни мають не лише технологічний, а й організаційно-економічний зміст. Вони змушують переглядати традиційні бізнес-процеси, скорочувати зайві управлінські ланки, підвищувати швидкість обробки інформації, формувати нові канали комунікації та переходити від фрагментарної автоматизації до комплексної цифрової інтеграції.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифровізація змінює не тільки технічну основу діяльності підприємства, а й глибші управлінські механізми. Зокрема, В. Горовий зазначає, що цифрова трансформація «змінює не лише технічні аспекти функціонування, а й докорінно трансформує організаційні моделі, корпоративну культуру, управлінські» підходи [4]. На нашу думку, це положення є принциповим, оскільки воно дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як набір окремих ІТ-рішень, а як процес перебудови внутрішньої архітектури підприємства. Саме через зміну організаційної моделі цифрове середовище впливає на розвиток бізнес-процесів: воно змінює послідовність операцій, характер відповідальності, швидкість ухвалення рішень і вимоги до компетентностей персоналу. Особливого значення набуває перехід підприємств від цифрової присутності до цифрової керованості. Наявність веб-сайту, сторінок у соціальних мережах або електронної пошти вже не може вважатися достатньою ознакою цифрової зрілості. Реальний розвиток бізнес-процесів починається тоді, коли цифрові інструменти вбудовуються в операційну діяльність: управління замовленнями, облік ресурсів, контроль запасів, взаємодію з клієнтами, фінансове планування, внутрішній документообіг і аналітику результатів. За таких умов бізнес-процес перестає бути лише послідовністю дій і набуває ознак цифрово керованої системи, здатної швидко реагувати на зміну попиту, витрат, ринкових умов і поведінки споживачів.

Водночас вплив цифрового середовища на підприємства є нерівномірним. Великі компанії мають більше ресурсів для впровадження ERP, CRM, хмарних сервісів, систем кіберзахисту та аналітики даних. Малі й середні підприємства часто обмежуються базовими цифровими інструментами через нестачу фінансових ресурсів, кадрових компетентностей і досвіду управління цифровими змінами. Це формує асиметрію цифрової зрілості, за якої частина підприємств уже переходить до інтегрованого управління бізнес-процесами, тоді як інші залишаються на рівні часткової або вимушеної цифровізації. Такий розрив безпосередньо впливає на

конкурентоспроможність, оскільки цифрово зрілі підприємства швидше адаптуються до кризових умов і краще використовують дані для прийняття управлінських рішень.

Цифрове середовище також змінює часову логіку бізнес-процесів. Традиційні моделі управління часто передбачали послідовне проходження інформації між підрозділами, що уповільнювало реакцію підприємства на зміни. Натомість цифрові рішення забезпечують паралельність процесів, швидкий доступ до даних, автоматизовану обробку інформації та можливість дистанційного управління. Унаслідок цього підприємство отримує змогу скорочувати операційні цикли, зменшувати трансакційні витрати, прискорювати обслуговування клієнтів і підвищувати прозорість внутрішніх процедур.

Важливо, що цифрова трансформація бізнес-процесів має не лише адаптаційний, а й стратегічний характер. У період пандемії COVID-19 цифрові інструменти стали засобом підтримання безперервності діяльності, а в умовах війни – чинником організаційної стійкості, збереження даних, дистанційної координації персоналу та підтримання клієнтських зв'язків. Тому цифровізація поступово переходить із категорії технологічної модернізації до категорії економічної безпеки підприємства. Підприємство, яке не здатне забезпечити цифрову стійкість своїх бізнес-процесів, стає вразливим до інформаційних, логістичних, кадрових та управлінських ризиків. У цьому контексті слушною є позиція В. Булата, Р. Миколенка та О. Дими, які зазначають, що цифрова трансформація «охоплює комплексні зміни в управлінні підприємствами, оптимізації» їхньої діяльності та бізнес-процесів [3]. На нашу думку, така позиція підкреслює, що цифрові зміни не можна розглядати лише як зовнішній технологічний тиск. Вони стають внутрішнім механізмом оптимізації підприємства, оскільки дозволяють не просто прискорити окремі операції, а переосмислити саму конфігурацію бізнес-процесів: від планування й закупівель до продажів, сервісу, контролю якості та управління персоналом.

Однак структурні зміни цифрового середовища створюють не лише можливості, а й нові обмеження. До ключових бар'єрів належать дефіцит цифрових компетентностей, висока вартість технологічних рішень, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, недостатня інтеграція інформаційних систем, ризики кібербезпеки та слабка готовність управлінського персоналу до процесної перебудови. Часто підприємства впроваджують окремі цифрові інструменти без зміни бізнес-логіки, унаслідок чого цифровізація залишається поверхневою. У такому випадку цифрові технології не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки не вбудовуються у систему прийняття рішень, контролю й оцінювання результативності. Структурні зміни цифрового середовища суттєво впливають на розвиток бізнес-процесів підприємств, змінюючи їхню організаційну, технологічну та управлінську основу. Вони створюють передумови для автоматизації, гнучкості, прозорості, аналітичності й стійкості підприємницької діяльності. Водночас ефективність такого впливу залежить від здатності

підприємства перейти від фрагментарного використання цифрових інструментів до системної трансформації бізнес-процесів. У сучасних умовах саме ця здатність визначає адаптивність підприємства, його конкурентоспроможність і перспективи розвитку в цифровій економіці.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С. О., Ареф'єва О. В., Копча Ю. Ю. Процесний підхід в розвитку конвергентності інвестиційних процесів на підприємстві в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. №4. С. 112–118. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-112-118>
2. Ареф'єва, О.В., Пілецька С.Т., Лобур Ю. О. Транспарентність реалізації стратегії фінансової стійкості підприємства в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-231-239>
3. Булат В. Л., Миколенко Р. О., Дима О. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110>.
4. Горовий В. М. Чинники цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств у контексті неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 162–168. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-162-168>.
5. Житар М.О. Інноваційні стратегії трансформації ринку праці у контексті економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-38>
6. Коваленко Ю. М., Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12. С. 114-122. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-114-122>
7. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., Arefiev, S. Digitalization of business processes in the integrated concept of “Industry 5.0” in ensuring investment and security management of transport enterprises. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2026, 130, 125-140. ISSN: 0209-3324. DOI: <https://doi.org/10.20858/sjsutst.2026.130.8>

Колієнко О. М.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

Сучасна ІТ-індустрія є однією з найдинамічніших і найперспективніших сфер світової економіки. Її розвиток визначається стрімким технологічним прогресом, високим рівнем інноваційності та глобальною конкуренцією. Підприємства ІТ-сектору функціонують в умовах постійних змін, що потребує гнучких підходів до управління їхнім розвитком.

Управління розвитком підприємств ІТ-індустрії являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Особливістю таких підприємств є те, що їхнім основним ресурсом виступає інтелектуальний капітал, а ключовим фактором успіху – інновації.

Однією з визначальних характеристик ІТ-підприємств є їхня орієнтація на знання та технології. Це зумовлює необхідність постійного оновлення знань працівників, впровадження нових технологічних рішень та розвитку дослідницької діяльності. Управління знаннями стає важливим елементом системи управління, що включає накопичення, обмін і використання інформаційних ресурсів.

Важливим аспектом управління розвитком є стратегічне планування. ІТ-компанії повинні формувати гнучкі стратегії, здатні швидко адаптуватися до змін ринку. Це передбачає використання таких підходів, як agile-менеджмент, scrum, kanban, які дозволяють ефективно управляти проєктами в умовах невизначеності. Гнучкі методології забезпечують швидке реагування на зміни вимог клієнтів та скорочення часу виведення продукту на ринок.

Особливу роль у розвитку ІТ-підприємств відіграє інноваційна діяльність. Постійне створення нових продуктів, сервісів та технологій є необхідною умовою підтримання конкурентних позицій. Для цього підприємства активно інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також співпрацюють з університетами та стартапами.

Не менш важливим є управління людськими ресурсами. У ІТ-галузі спостерігається висока конкуренція за кваліфікованих фахівців, тому підприємства повинні створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливості професійного розвитку та впроваджувати ефективні системи мотивації. Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, участь у цікавих проєктах сприяють залученню та утриманню талантів.

Цифровізація бізнес-процесів є ще одним важливим фактором розвитку ІТ-підприємств. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність діяльності, знизити витрати та покращити якість продукції.

Управління ризиками також відіграє важливу роль у діяльності ІТ-компаній. До основних ризиків належать технологічні зміни, кіберзагрози, зміни ринкової кон'юнктури та кадрові проблеми. Ефективна система управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Важливим напрямом є також розвиток міжнародної діяльності. Багато ІТ-компаній працюють на глобальних ринках, що відкриває нові можливості, але водночас створює додаткові виклики, пов'язані з культурними відмінностями,

правовим регулюванням та конкуренцією. Управління міжнародними проєктами потребує високого рівня координації та ефективних комунікацій.

Слід зазначити, що успішне управління розвитком ІТ-підприємств неможливе без формування інноваційної корпоративної культури. Така культура передбачає підтримку творчості, відкритість до нових ідей, готовність до змін та орієнтацію на результат. Вона сприяє підвищенню ефективності командної роботи та розвитку організації в цілому.

Таким чином, управління розвитком підприємств ІТ-індустрії є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу. Воно включає стратегічне планування, управління знаннями, розвиток персоналу, інноваційну діяльність та ефективне використання сучасних технологій. Успішна реалізація цих напрямів забезпечує конкурентоспроможність підприємств та їхній сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Арєф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки: наук. журнал. № 1 (81). 2023. С. 157-163. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494.

2. Васильєва, Н. Б., Нижниченко, Я. Є., & Заболотна, О. С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. № 37. С. 7-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>.

Кучеренко О. О.

*кандидат економічних наук,
директор ТОВ «С.К.С.М.», м. Харків*

Скрипай Л. В.

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЗВИТОК ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах післявоєнного відновлення та економічної трансформації України особливого значення набуває розвиток виробничого потенціалу підприємств як основи забезпечення сталого економічного зростання. Виробничий сектор відіграє ключову роль у створенні робочих місць, формуванні доданої вартості та зміцненні національної економіки. Сучасні виклики, пов'язані з руйнуванням виробничих потужностей, дефіцитом ресурсів і посиленням конкуренції, зумовлюють необхідність модернізації виробництва та підвищення ефективності

використання наявного потенціалу. Це створює передумови для відновлення економічної активності та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств [1-3].

Виробничий потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, можливостей і компетентностей, що забезпечують здійснення виробничої діяльності та досягнення поставлених цілей. До його основних складових належать матеріально-технічні ресурси, трудовий потенціал, технології, організаційні можливості та система управління. Ефективне формування і розвиток виробничого потенціалу створює умови для підвищення продуктивності, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах виробничий потенціал розглядається як один із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Рівень розвитку виробничого потенціалу безпосередньо визначає ефективність функціонування підприємства, його здатність забезпечувати стабільні обсяги виробництва та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Рациональне використання виробничих ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та покращенню фінансових результатів діяльності. Крім того, потужний виробничий потенціал створює умови для впровадження інновацій, розширення асортименту продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства, що є важливою передумовою його довгострокового розвитку.

Розвиток виробничого потенціалу підприємств передбачає модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливе значення має оновлення обладнання, автоматизація виробничих процесів і впровадження інноваційних рішень, що сприяють підвищенню продуктивності та якості продукції. Одночасно необхідно розвивати кадровий потенціал, удосконалювати організацію виробництва та застосовувати сучасні методи управління, що забезпечуватиме зміцнення конкурентних позицій підприємств і підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів.

Розвиток виробничого потенціалу українських підприємств стримується низкою проблем, серед яких особливої уваги потребують високий рівень зношеності основних засобів, недостатність інвестиційних ресурсів та обмежений доступ до сучасних технологій. Додатковий негативний вплив мають воєнні дії, руйнування виробничої інфраструктури, логістичні труднощі та нестабільність економічного середовища. Такі чинники ускладнюють модернізацію виробництва, знижують ефективність використання ресурсів і потребують розроблення комплексних заходів щодо відновлення та розвитку виробничих можливостей підприємств.

Отже, розвиток виробничого потенціалу підприємств є важливою

передумовою економічного відродження України та забезпечення її довгострокового зростання. Ефективне використання виробничих ресурсів, модернізація матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств. Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з воєнними наслідками, інвестиційними обмеженнями та зношеністю виробничих потужностей, розвиток виробничого потенціалу залишається одним із ключових напрямів відновлення національної економіки. Посилення виробничих можливостей підприємств створює основу для збільшення обсягів виробництва, створення нових робочих місць і забезпечення сталого економічного розвитку держави.

Список використаної літератури:

1. Каличева Н., Маковоз О., Цуканов Ю. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. №4 (89). С. 141-150. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>
2. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Фрідман О. А., Чернов В. В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 328–337. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>
3. Ус Ю. В., Токарев В. В. Становлення моделі економічного розвитку України у повоєнний час: теоретико-прикладний аспект. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 87-94. <https://doi.org/10.33296/ecouipa2023>

Мамонтова В. Д.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Калініченко Л. Л.

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки та менеджменту

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ У МЕДИЧНОМУ КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах значних соціально-економічних, технологічних та безпекових трансформацій. Особливої актуальності проблема організаційного клімату в медичному колективі набуває в Україні, яка вже п'ятий рік перебуває в умовах повномасштабної війни. Постійні

повітряні тривоги, ризики пошкодження медичної інфраструктури, кадровий дефіцит, психоемоційне перевантаження та необхідність роботи в умовах невизначеності суттєво впливають на психологічний стан медичних працівників і характер професійної взаємодії в колективах.

Організаційний клімат у медичному колективі доцільно розглядати як сукупність спільних уявлень працівників про умови праці, стиль управління, рівень підтримки, систему комунікацій та міжособистісні взаємини. Позитивний організаційний клімат сприяє підвищенню професійної мотивації, задоволеності працею та психологічної стійкості персоналу, тоді як несприятливе організаційне середовище провокує професійне вигорання, конфлікти та зниження ефективності роботи [1].

Одним із найбільш небезпечних викликів для сучасних медичних колективів є професійне вигорання [2]. В умовах війни медичні працівники тривалий час працюють у стані хронічного стресу та підвищеного емоційного навантаження. Висока інтенсивність праці, дефіцит кадрів, необхідність надання допомоги постраждалим унаслідок бойових дій та психологічна травматизація формують ризики емоційного виснаження і втрати професійної мотивації. Надмірне робоче навантаження та недостатня організаційна підтримка прямо пов'язані зі зростанням рівня професійного вигорання медичного персоналу

Суттєвим викликом є кадровий дефіцит у системі охорони здоров'я. Частина медичних працівників долучена до військової медицини, частина вимушено змінила місце проживання або працює в умовах постійної ротації персоналу. Це призводить до нерівномірного розподілу навантаження, збільшення кількості понаднормової роботи та погіршення соціально-психологічного клімату в колективах. У результаті посилюється професійна напруженість, конфліктність та ризик втрати кваліфікованих фахівців.

Важливим чинником стабілізації організаційного клімату є ефективне управління медичним колективом. Підтримувальне та етичне лідерство сприяє формуванню атмосфери довіри, покращує командну взаємодію та знижує рівень емоційного виснаження працівників. Особливого значення в кризових умовах набувають відкриті комунікації, справедливий розподіл навантаження та психологічна підтримка персоналу [3]. Також важливим напрямом є розвиток психологічної безпеки та культури взаємопідтримки в медичних колективах. Працівники повинні мати можливість відкрито обговорювати професійні труднощі, отримувати підтримку колег і брати участь у спільному прийнятті рішень. Формування сприятливого психологічного середовища сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню стресостійкості та покращенню якості медичної допомоги [4].

Таким чином, організаційний клімат у медичному колективі є одним із ключових чинників ефективності функціонування системи охорони здоров'я в умовах сучасних викликів. Війна, професійне вигорання, кадровий дефіцит та

високий рівень психоемоційного навантаження потребують впровадження сучасних підходів до управління персоналом, розвитку підтримувального лідерства та створення психологічно безпечного професійного середовища для медичних працівників.

Список використаної літератури:

1. Johnson T., Shamroukh S. Predictive modeling of burnout based on organizational culture perceptions among health systems employees // Scientific Reports. 2024. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56771-2>.
2. Rotenstein L. S., Brown R., Sinsky C. et al. The association of work overload with burnout and intent to leave the job across the healthcare workforce during COVID-19 // Journal of General Internal Medicine. 2023. Vol. 38. P. 1920–1927. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11606-023-08153-z>.
3. Al'Ararah K., Çağlar D., Aljuhmani H. Y. Mitigating job burnout in Jordanian public healthcare: the interplay between ethical leadership, organizational climate, and role overload // Behavioral Sciences. 2024. Vol. 14(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14060490>.
4. Fernemark H., Holmgren K., Waling M. Psychosocial work environment in Swedish primary healthcare // Human Resources for Health. 2024. Vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00955-4>.

Пилипенко Д. В.

***здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування***

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ ОСНОВИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, динамічними змінами ринкового середовища, цифровою трансформацією економіки та посиленням глобальної конкуренції. Особливого значення набуває проблема формування ефективної ресурсної основи підприємств, оскільки саме ресурсне забезпечення визначає можливості суб'єкта господарювання щодо адаптації до зовнішніх викликів, забезпечення безперервності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку [1].

У сучасній економічній літературі ресурсна основа підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої, фінансової, інноваційної та управлінської діяльності. До основних складових ресурсної основи належать фінансові, матеріально-технічні, трудові, інформаційні, інтелектуальні та інноваційні ресурси. Ефективність їх формування та використання безпосередньо впливає на конкурентоспроможність

підприємства та його ринкову стійкість [2]. Наразі, підприємства стикаються з низкою проблем фінансового забезпечення, серед яких високий рівень кредитних ризиків, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, нестабільність валютного ринку та зростання вартості залученого капіталу. За даними Національного банку України, у 2025 році рівень кредитування корпоративного сектору залишався нижчим за довоєнні показники майже на 18%, що негативно впливає на інвестиційну активність підприємств [3].

Для українських підприємств проблема формування ресурсної основи суттєво ускладнюється наслідками воєнних дій, руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю економічного середовища. За оцінками Світового банку, значна частина підприємств зазнала прямих або непрямих втрат унаслідок війни, що негативно вплинуло на їх ресурсний потенціал.

У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження сучасних механізмів фінансового менеджменту, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Науковці підкреслюють, що ефективне управління фінансовими ресурсами повинно базуватися на принципах стратегічного планування, диверсифікації джерел фінансування та мінімізації фінансових ризиків [4].

Не менш важливим елементом ресурсної основи є матеріально-технічні ресурси підприємства. В умовах технологічної модернізації економіки конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від рівня оновлення основних засобів, впровадження сучасного обладнання та автоматизації виробничих процесів. Водночас, значна частина українських підприємств характеризується високим рівнем фізичного та морального зносу основних фондів. За даними Державної служби статистики України, середній рівень зносу основних засобів у промисловості перевищує 60%, що суттєво обмежує виробничі можливості підприємств та негативно впливає на продуктивність праці [5].

Формування ресурсної основи підприємства неможливе без використання інформаційних та цифрових ресурсів. Розвиток цифрової економіки сприяє трансформації традиційних моделей управління підприємствами та формуванню нових підходів до організації бізнес-процесів. Використання ERP-систем, технологій Big Data, хмарних сервісів та систем автоматизації управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та знизити виробничі витрати [6].

Суттєвим елементом ресурсної основи підприємства є інноваційний потенціал. У сучасних умовах саме інновації виступають основою забезпечення довгострокових конкурентних переваг та економічної стійкості підприємств. Формування інноваційної складової ресурсного потенціалу передбачає інвестування у науково-дослідну діяльність, розвиток технологічних рішень, цифровізацію виробництва та впровадження сучасних методів управління.

Таким чином, формування ресурсної основи функціонування підприємств є складним багатокомпонентним процесом, який потребує комплексного підходу до управління фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними та інноваційними ресурсами. Ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечує конкурентоспроможність підприємств, їх економічну стійкість та здатність до довгострокового розвитку в умовах трансформації економіки та посилення глобальних викликів.

Список використаної літератури:

1. Гончарук А., Підкамінський М. Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств. // Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 254–258. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(40). URL: [Development Service Industry Management](#)
2. Дем'янчук І. В. Теоретичні засади формування ресурсного потенціалу суб'єктів підприємництва. // Економіка та підприємництво. 2024. № 52. С. 26–36. DOI: 10.33111/EE.2024.52.DemianchukI. URL: [Економіка та підприємництво](#)
3. Стусь Ю., Чумаченко О. Management of Financial Resources of the Enterprise. // Scientific Notes of University KROK. 2024. URL: [ResearchGate Publication](#)
4. Войцеховська Ю., Смелянов О. Концептуальні засади управління потенціалом оновлення основних засобів підприємств. // Grail of Science. 2024. № 43. С. 43–48. DOI: 10.36074/grail-of-science.06.09.2024.004. URL: [Grail of Science](#)
5. Malakhov K. et al. Modern Information Technologies in Scientific Research and Educational Activities. 2024. URL: [arXiv Publication](#)
6. Strielkowski W. et al. Organizational Economic Sustainability via Process Optimization and Human Capital. 2023. URL: [arXiv Publication](#)
7. Kruglov P., Shaw C. Financial Performance and Innovation: Evidence From USA, 1998–2023. 2024. URL: [arXiv Research Paper](#)
8. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. // Вісник НТУ «ХПІ». 2024. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.1.141. URL: [Вісник НТУ ХПІ](#)

Столяр Б. Б.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

кафедри фінансових технологій та бізнесу

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ТЕНДЕНЦІЇ ПОСИЛЕННЯ РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток сучасного підприємства дедалі складніше пояснювати через класичну логіку поступового зростання, коли наявність ресурсів, ринкової ніші та управлінського плану автоматично створювала передумови для розширення діяльності. Сьогодні підприємство часто опиняється в ситуації, коли навіть правильно сформована стратегія потребує постійного перегляду, а прийняті

управлінські рішення швидко втрачають актуальність під впливом зовнішніх змін. Економічна нестабільність у такому контексті виступає не лише фоном господарювання, а активним чинником, який змінює поведінку підприємства, його фінансові пріоритети, інвестиційну обережність, кадрову політику та здатність до довгострокового планування.

Особливість сучасних ризиків полягає в тому, що вони рідко проявляються окремо. Найчастіше підприємство стикається не з одним ізольованим ускладненням, а з поєднанням кількох взаємопов'язаних загроз. Зростання витрат посилює тиск на ліквідність, погіршення платіжної дисципліни контрагентів ускладнює фінансове планування, нестабільність попиту робить менш надійними прогнози збуту, а технологічні зміни вимагають додаткових інвестицій саме тоді, коли підприємство змушене економити ресурси. У результаті ризики економічної нестабільності набувають накопичувального характеру: вони не просто впливають на окремі ділянки діяльності, а поступово змінюють саму траєкторію розвитку підприємства. У сучасних дослідженнях наголошується на тому, що ризик-менеджмент уже не може залишатися другорядною управлінською функцією. Є. Буряк, І. Хмарська та К. Рябікіна зазначають, що «роль управління ризиками стає особливо важливою в умовах швидких технологічних змін та посилення конкуренції» [3]. На нашу думку, ця позиція є важливою тому, що вона зміщує акцент із традиційного розуміння ризику як небажаного відхилення до розуміння ризику як постійної складової управління розвитком. Підприємство вже не може чекати, доки загроза стане очевидною. Воно має працювати з ризиком на етапі формування стратегії, оцінювання інвестицій, вибору партнерів, планування витрат і побудови внутрішніх процесів. Т. Нечипоренко та Д. Пужак слушно зазначають, що «поява нових видів загроз зумовлює необхідність трансформації традиційного ризик-менеджменту» [5]. Це положення особливо не дуже точно характеризує сучасний стан підприємницького середовища, оскільки традиційні підходи до управління ризиками часто спиралися на досвід минулих криз. Проте сучасна нестабільність не завжди повторює попередні сценарії. Вона може виникати одночасно у фінансовій, кадровій, логістичній, цифровій та ринковій площинах, тому підприємство потребує не формального переліку ризиків, а живої системи їх постійного перегляду.

У цьому сенсі розвиток підприємства в умовах нестабільності можна розглядати як постійне балансування між необхідністю зберігати поточну життєздатність і потребою не втратити майбутні можливості. Якщо підприємство надто зосереджується на короткостроковому виживанні, воно може скоротити інвестиції, відкласти модернізацію, зменшити витрати на персонал і тимчасово стабілізувати фінансовий стан. Проте така тактика часто має приховану ціну: втрачається інноваційна динаміка, знижується якість управління, слабшає конкурентна позиція. Водночас надмірно активна стратегія розвитку без урахування ризиків може призвести до перевантаження фінансових можливостей

підприємства. Отже, посилення ризиків економічної нестабільності змушує підприємство шукати не просто ресурси для розвитку, а нову міру управлінської обережності й гнучкості.

Однією з найбільш відчутних тенденцій є зростання розриву між плановими орієнтирами підприємства та фактичними умовами їх реалізації. У стабільному середовищі стратегічний план може спиратися на відносно передбачувані припущення щодо попиту, цін, витрат, доступності ресурсів і поведінки споживачів. В умовах нестабільності ці припущення стають нестійкими.

Підприємство може мати обґрунтований план розвитку, але раптова зміна вартості ресурсів, порушення логістики, скорочення купівельної спроможності або втрата частини персоналу здатні швидко змінити пріоритети. Тому сучасний розвиток підприємства дедалі більше залежить не від жорсткості плану, а від здатності своєчасно його коригувати. Ще однією важливою тенденцією є перетворення невизначеності на постійний елемент управлінського середовища. Якщо раніше невизначеність часто пов'язували з кризовими періодами, то нині вона супроводжує навіть звичайні управлінські рішення. Підприємство не завжди може точно передбачити, як зміняться витрати, чи залишиться стабільним попит, чи буде доступним фінансування, чи збережеться кадровий потенціал, чи не виникнуть нові технологічні або регуляторні вимоги. У такій ситуації управлінська помилка може виникати не через некомпетентність, а через швидку зміну самих умов прийняття рішення. Саме тому зростає значення аналітичної здатності підприємства. У сучасних умовах недостатньо просто фіксувати збитки, відхилення або кризові прояви. Підприємство має вміти бачити ранні сигнали майбутніх проблем: зниження оборотності коштів, погіршення дисципліни платежів, зростання залежності від окремих постачальників, падіння продуктивності, зменшення інвестиційної активності, втрату ключових компетенцій. Такі сигнали часто не виглядають критичними окремо, але в сукупності вони можуть свідчити про формування глибшої нестабільності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що тенденції посилення ризиків економічної нестабільності проявляються не лише у зростанні кількості загроз, а й у зміні їхньої природи. Ризики стають більш взаємопов'язаними, менш передбачуваними й більш впливовими для стратегічного розвитку підприємств. Вони змушують підприємства відмовлятися від лінійного бачення майбутнього та переходити до адаптивної логіки управління, у якій важливими стають гнучкість, аналітичність, швидкість реагування, фінансова обережність і здатність до організаційного оновлення. Економічна нестабільність не лише створює загрози для підприємств, а й змінює саму модель їхнього розвитку. У сучасних умовах перевагу отримують не ті підприємства, які намагаються повністю уникнути ризиків, а ті, які здатні своєчасно їх розпізнавати, оцінювати наслідки, коригувати стратегію та зберігати внутрішню керованість навіть за умов невизначеності. Саме така здатність поступово стає однією з головних передумов стійкого розвитку сучасного підприємства.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С., Антоненко К., Дудік А. Діагностика рівня ймовірності банкрутства як складової ефективності економічної безпеки підприємства на прикладі АТ «Укрзалізниця» *Наукові інновації та передові технології*. 2023/12/19 . 14 (28). С. 524-534. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-524-534](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-524-534)
2. Ареф'єва О.В., Титикало В. С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154 <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145>
3. Буряк Є. В., Хмарська І. А., Рябікіна К. Г. Управління ризиками та виявлення передумов кризи в організаціях. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.9>.
4. Васюткіна Н.В., Самітов Р.О., Колісник М.О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, № 1(46), 2023. С.31-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
5. Нечипоренко Т. Д., Пужак Д. А. Управління ризиками в підприємницькій діяльності: концептуальні засади та інноваційні підходи. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 95. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-35>
6. Тульчинська С. Просторовий підхід до управління економічним потенціалом підприємства в умовах неотехнологічного оновлення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Том 2. С. 77-79. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-13](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-13)
7. Arefiev S, Shevchenko I, Savkiv U, Hovsieiev D, Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol.101. No 4. P. 1527-1537. <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/31Vol101No4.pdf>
8. Zhytar M., Ananieva Y. Methodological justification of state regulation and self-regulation of the development of the banking sector and its financial security. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. №3(18). 2025. С. 20-34. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-02>

Ус Ю. В.

кандидат економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значними структурними трансформаціями, зумовленими наслідками повномасштабної війни. Руйнування промислових підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури, скорочення обсягів виробництва та зменшення інвестиційної активності негативно вплинули на економічну стабільність держави. У цих умовах

особливої актуальності набуває проблема реіндустріалізації економіки як основи післявоєнного відновлення та довгострокового економічного розвитку [1].

Протягом останніх десятиліть в Україні спостерігалися процеси деіндустріалізації, які проявлялися у зменшенні частки промисловості у структурі валового внутрішнього продукту, посиленні сировинної орієнтації експорту та технологічному відставанні багатьох галузей. Війна лише поглибила існуючі структурні диспропорції. Саме тому післявоєнне відновлення не повинно обмежуватися реконструкцією зруйнованих об'єктів, а має передбачати створення сучасної інноваційної моделі економіки, заснованої на високотехнологічному виробництві та цифровій трансформації [2].

Науковці зазначають, що реіндустріалізація є одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення економічної безпеки держави. У сучасних умовах вона повинна базуватися на впровадженні технологій Індустрії 4.0, автоматизації виробничих процесів, розвитку «зеленої» енергетики та підвищенні енергоефективності підприємств [3]. Особливого значення набуває інтеграція України до європейського економічного простору, що передбачає адаптацію промислової політики до стандартів Європейського Союзу та розвиток експортноорієнтованих виробництв.

Одним із пріоритетних напрямів реіндустріалізації має стати розвиток стратегічних галузей економіки, зокрема машинобудування, металургії, оборонно-промислового комплексу, енергетики та агропромислового сектору. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка інноваційної діяльності, стимулювання інвестицій та формування сприятливого бізнес-клімату [4]. Крім того, необхідним є створення індустріальних парків, технологічних кластерів та інноваційних центрів, які сприятимуть розвитку сучасного виробництва та залученню міжнародного капіталу.

Важливою складовою післявоєнної реіндустріалізації є розвиток людського капіталу. Значні міграційні процеси та втрати трудових ресурсів внаслідок війни формують дефіцит кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим актуальними завданнями є модернізація системи професійної освіти, розвиток науково-дослідної сфери та стимулювання повернення українських спеціалістів із-за кордону [5]. Ефективна взаємодія держави, бізнесу та освітніх установ сприятиме формуванню кадрового потенціалу для нової індустріальної економіки.

Концепція післявоєнного відновлення України повинна ґрунтуватися на принципі «Build Back Better», що передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й формування якісно нової моделі економічного розвитку [6]. У цьому контексті реіндустріалізація має забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищення продуктивності праці, розвиток внутрішнього виробництва та зменшення залежності від експорту сировини.

Таким чином, реіндустріалізація економіки України є стратегічним напрямом післявоєнного відновлення держави. Її реалізація потребує

комплексного підходу, що включає модернізацію промисловості, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу, залучення інвестицій та активізацію державної промислової політики. Формування нової індустріальної моделі розвитку сприятиме зміцненню економічної безпеки України та підвищенню її конкурентоспроможності у глобальному економічному просторі.

Список використаної літератури:

1. Герасимчук В. Г. Реальний сектор економіки на шляху відновлення, модернізації та розвитку. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. № 29. URL: [Економічний вісник КПІ](#)
2. Графська О., Герасимчук Н., Дудаш О. Пріоритети розвитку економіки в умовах післявоєнного відновлення: аналіз світового досвіду. // Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: [Економіка та суспільство](#)
3. Ковч Т. Б. Модернізація економіки України як основа післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку. 2024. URL: [ResearchGate Publication](#)
4. Омельченко А. В. Правове регулювання післявоєнного відновлення економіки України. 2024. URL: [KNEU Repository](#)
5. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. 2024. URL: [ResearchGate Strategy Paper](#)
6. Рябчин О. М. Еволюція концепції Build Back Better: від відбудови після стихійних лих до зелених та повоєнних планів відновлення економіки України. // Економіка і організація управління. 2024. URL: [Економіка і організація управління](#)

Ус Ю. В.

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Сластьяникова В. І.

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

В умовах сучасних економічних і воєнних викликів реіндустріалізація набуває особливого значення як стратегічний напрям відновлення та розвитку економіки України. Тривалі процеси деіндустріалізації призвели до скорочення виробничих потужностей, зниження частки промисловості у формуванні валового внутрішнього продукту та послаблення конкурентних позицій країни на світових ринках. За таких обставин відновлення промислового потенціалу, модернізація виробництва та розвиток високотехнологічних галузей стають необхідними

передумовами забезпечення економічної стійкості, підвищення рівня зайнятості населення та формування основ для довгострокового економічного зростання [1-2].

Реіндустріалізація являє собою процес відновлення, модернізації та розвитку промислового сектору на основі впровадження сучасних технологій, інновацій і підвищення ефективності виробництва. Основною метою реіндустріалізації є зміцнення виробничого потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її стійкого розвитку. Важливими принципами цього процесу є технологічне оновлення підприємств, підтримка інноваційної діяльності, розвиток людського капіталу та інтеграція до глобальних виробничих ланцюгів. У сучасних умовах реіндустріалізація розглядається як один із ключових механізмів забезпечення довгострокового економічного зростання держави.

Реіндустріалізація справляє вагомий вплив на розвиток національної економіки, оскільки сприяє відновленню виробничого потенціалу, розширенню промислового виробництва та підвищенню рівня економічної активності. Модернізація промислових підприємств забезпечує зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та збільшення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, розвиток промисловості стимулює створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень та активізацію інноваційних процесів, що формує основу для стабільного економічного зростання країни.

Визначними напрямками реіндустріалізації економіки України є технологічна модернізація промислових підприємств, впровадження інноваційних рішень та розвиток високотехнологічних виробництв. Важливе значення має цифровізація виробничих процесів, автоматизація управління та використання сучасних технологій, що дозволяють підвищити ефективність виробництва і знизити витрати ресурсів. Одночасно необхідно стимулювати розвиток наукоємних галузей, підтримувати інвестиційну активність та створювати умови для інтеграції українських підприємств до міжнародних виробничих ланцюгів, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності національної економіки.

Реалізація політики реіндустріалізації в Україні супроводжується низкою суттєвих викликів. Серед основних проблем варто виділити недостатній рівень інвестиційного забезпечення, значний ступінь зношеності виробничих потужностей та обмежений доступ до сучасних технологій. Негативний вплив також мають наслідки воєнних дій, зокрема руйнування промислової інфраструктури, порушення логістичних зв'язків і зростання виробничих ризиків. Додатковими стримувальними факторами є дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція трудових ресурсів та необхідність адаптації підприємств до нових вимог глобального економічного середовища.

Отже, реіндустріалізація економіки України є стратегічною передумовою

забезпечення довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки держави. Відновлення й модернізація промислового сектору сприятимуть зростанню продуктивності праці, створенню нових робочих місць, розвитку інноваційної діяльності та збільшенню обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю. Незважаючи на наявні виклики реалізація політики реіндустріалізації відкриває можливості для формування сучасної інноваційної моделі розвитку, що сприятиме інтеграції України до міжнародних виробничих ланцюгів, розширенню експортного потенціалу та забезпеченню сталого економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191>
2. Ус Ю., Бабічев А., Сластьяникова К., Янчак Ю. Інституціональні домінанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

Янчак Ю. О.

*здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економічної теорії та економічних методів управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

ДОМІНАНТНІ ТРЕНДИ ФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах промислова політика набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Військові дії, руйнування виробничої інфраструктури та зміни у світових економічних процесах зумовлюють необхідність переосмислення підходів до розвитку промисловості. Як показано на рис. 1, сучасна промислова політика має орієнтуватися на цифровізацію, інновації, європейську інтеграцію та модернізацію виробничої бази, що сприятиме стійкому розвитку промислового сектору.



Рис. 1. Домінантні тренди формування промислової політики України
Розроблено автором

Промислова політика – це сфера діяльності з ефективного управління матеріальним виробництвом, пропорційного розвитку індустріального комплексу країни, що забезпечує високу мотивацію до інноваційної підприємницької і комерційної діяльності, коли збалансовані (гармонізація інтересів і розв'язання суперечностей суб'єктів ринку) просторові (територіальні), інституційні, інформаційні, науково-технологічні та соціально-економічні умови, які необхідні для розширеного відтворення [1]. Її основною метою є створення сприятливих умов для модернізації підприємств, впровадження інновацій та забезпечення структурної трансформації економіки. Сучасна промислова політика повинна поєднувати технологічний розвиток, підтримку інвестиційної активності та формування сприятливого середовища для розвитку людського капіталу.

Серед домінантних трендів формування промислової політики України важливе місце займають цифровізація та технологічна модернізація виробництва. Впровадження цифрових рішень, зокрема ERP-систем, технологій штучного інтелекту, Інтернету речей та концепції Industry 4.0, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Одночасно важливим напрямом є розвиток інноваційної діяльності, підтримка наукових досліджень та створення високотехнологічних виробництв, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність промислового сектору.

Одним із напрямів трансформації промислової політики є поглиблення

європейської інтеграції. Гармонізація технічних регламентів і стандартів із вимогами Європейського Союзу створює можливості для розширення експорту та інтеграції українських підприємств до міжнародних виробничих ланцюгів. Крім того, співпраця з європейськими партнерами сприяє залученню інвестицій, трансферу технологій та підвищенню рівня інноваційного розвитку промисловості.

Незважаючи на значний потенціал розвитку, реалізація сучасної промислової політики стикається з низкою проблем. Серед них особливо актуальними є руйнування виробничих потужностей, дефіцит інвестиційних ресурсів, технологічне відставання окремих галузей та нестача кваліфікованих кадрів. Додатковими викликами залишаються необхідність впровадження екологічних стандартів і забезпечення цифрової трансформації виробництва. Подолання зазначених проблем є необхідною умовою реалізації основних трендів промислового розвитку.

Перспективи розвитку промислової політики України пов'язані з реалізацією концепції реіндустріалізації на інноваційній основі. Важливими напрямками є відновлення виробничих потужностей, розвиток «зеленої» промисловості, впровадження цифрових технологій та підвищення якості людського капіталу [2-3]. Комплексне поєднання цих напрямів дозволить забезпечити сталий розвиток промисловості, підвищити конкурентоспроможність українських виробників та зміцнити позиції країни на міжнародних ринках.

Домінантні тренди формування промислової політики України зосереджені на цифровізації виробництва, розвитку інновацій, поглибленні європейської інтеграції, реіндустріалізації економіки, екологічній трансформації та розвитку людського капіталу. Реалізація цих напрямів сприятиме модернізації промислового комплексу, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних переваг національної економіки. У сучасних умовах саме комплексна та інноваційно орієнтована промислова політика є важливою передумовою економічного відродження та сталого розвитку України.

Список використаної літератури:

1. Онешко С. В. Модель реалізації промислової політики в Україні на основі концепції «Індустрія 4.0». *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 364-374. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-364-374](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-364-374)
2. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
3. Шепеленко С. М. Ефективність формування промислових кластерів як вектор радикального розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.33296/monograpf-2024>

СЕКЦІЯ 6 ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Bobko O. A.

student of the Department of Economics and Management

V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

Kalinichenko L. L.

Doctor of Economics, prof. Department of Economics and Management

V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

EVOLUTION OF SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTIONAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF COMPLIANCE MANAGEMENT

In the context of global economic transformations, compliance management has evolved from a local function of monitoring compliance with regulatory requirements to an institutional mechanism for managing risks, integrity and business competitiveness. Such a transformation is directly related to the evolution of the concept of social responsibility of business, which reflects the change in the role of the enterprise — from a subject of profit maximization to a participant in socially responsible, ethically managed and network-integrated economic ecosystems. In this context, it is advisable to consider the institutionalization of compliance management as a consistent process in which the development of corporate social responsibility, a stakeholder approach, ESG practices, and ethical network governance gradually formed a modern compliance architecture.

The first stage (1950s–1970s) was characterized by the dominance of the profit-oriented business model, within which the enterprise was considered primarily as an economic agent of income maximization. The theoretical basis of this stage was formed by classical neoclassical approaches, in particular the concept of Milton Friedman, according to which the social responsibility of business was limited to the growth of profits within the established rules of the market. Competitiveness during this period was associated mainly with productivity and economic efficiency [1].

The second stage (1970s–1990s) is associated with the formation of a stakeholder paradigm, which significantly changed the understanding of the nature of business responsibility. The works of R. Edward Freeman laid the foundation for the transition from a focus solely on shareholder value to a model of taking into account the interests of a wide range of stakeholders. It is at this stage that the institutional prerequisites for the future of compliance management are laid, since responsibility begins to include ethical, social and reputational dimensions [2].

The third stage (1990–2008) is characterized by the transition to strategic corporate social responsibility, where CSR is integrated into the business model of the

enterprise. The works of Archie B. Carroll, as well as the concept of shared value by Michael Porter and Mark Kramer, actually laid the foundation for the further institutionalization of compliance as an element of strategic management [3; 4]. At this stage, responsibility begins to be interpreted as a factor of value creation and not just a social duty.

The fourth stage (2008–2020) was the stage of institutionalization of compliance management. After the global financial crisis, the focus shifted to corporate governance, non-financial risks, transparency and integrity. It is during this period that compliance is formalized as an independent risk management institution.

An important role was played by the recommendations of the Organisation for Economic Co-operation and Development, as well as the International Organization for Standardization 37001 standard on anti-corruption management systems [5; 6]. At this stage, compliance moves from a control function to the institution of ensuring competitive sustainability.

The fifth stage (2020 – present) is related to the development of digital platforms, partner ecosystems and the network economy, which transform compliance into a mechanism for managing trust in ecosystems. In this model, responsibility extends from the level of an individual company to the entire affiliate network.

Here, compliance management integrates with the ethical management of affiliate networks and becomes a component of network competitiveness.

The sixth stage (Ukraine since 2022) forms a specific war-post-war dimension of the institutionalization of compliance management. In the context of economic reconstruction, international financing, reconstruction projects, and high institutional risks, compliance is transformed into a mechanism for economic security and sustainability of partner ecosystems.

This stage can be described as follows:

Compliance → Security → Ethics Network → Competitiveness

In this context, anti-corruption compliance is no longer only a compliance function, but an institutional condition for trust, transparency, and competitiveness.

In general, the process of institutionalization of compliance management can be represented by an evolutionary chain:

PO → SV → CSR → ESGC → EE → CR

where:

PO — profit orientation;

SV — stakeholder value;

CSR — corporate social responsibility;

ESGC — ESG and compliance;

EE — ethical ecosystems;

CR — competitive resilience.

Thus, the institutionalization of compliance management is the result of a long-term evolution of management concepts and reflects the transition from regulatory control to an integrated system of honest management of risks, partner ecosystems and business competitiveness in the context of global economic transformations. This is especially relevant for Ukrainian enterprises, where compliance is increasingly becoming not only a tool of compliance, but an institution of economic sustainability and socially responsible development.

References:

1. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits // The New York Times Magazine. 1970. 13 Sept. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p. URL: https://books.google.com/books?id=NpmA_qEiOpkC
3. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
4. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 12. P. 78–92. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Integrity Framework for Public Investment. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/oecd-public-integrity-handbook.htm>
6. International Organization for Standardization. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use: ISO 37001:2025. URL: <https://www.iso.org/standard/37001>

Dudnieva I.

***Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv***

RISK-ORIENTED THINKING AS A BASIS FOR ENTERPRISE ADAPTABILITY

The contemporary operating environment of business entities is characterized less by instability and more by pronounced unpredictability. What was perceived as an exception just a few years ago has now become a common occurrence. Abrupt changes in market conditions, disruptions in supply chains, demand volatility, and regulatory transformations together create a context in which managerial decisions are made under what can be described as a “moving target.” Under such circumstances, the ability of an

enterprise to adapt becomes a core competence, where both the speed and the quality of response are critically important.

Traditionally, adaptability has been viewed as an organization's ability to modify its behavior in response to external influences [1]. In today's dynamic environment, however, merely reacting to change often implies a delayed response. A more effective approach involves not only identifying changes but also anticipating their potential consequences at the stage of managerial decision-making. This reflects the logic of a risk-oriented approach, which enables the integration of uncertainty into the management process.

Risk-oriented decision-making assumes that each alternative is considered not in isolation, but in relation to its potential consequences. This involves assessing what outcomes may arise from a particular managerial decision (in terms of both qualitative and quantitative risk evaluation) and determining whether the enterprise is prepared to accept these consequences [2].

An important dimension is the relationship between the risk-oriented approach and strategic management. A defining characteristic of strategic objectives is that they are formulated under conditions of significant uncertainty. Integrating a risk-oriented approach into strategic planning enhances its flexibility by establishing a range of acceptable parameters within which the enterprise can operate depending on the situation.

The coherence of decision-making across different functional subsystems also positively affects enterprise adaptability. A risk-oriented approach provides a common foundation for decision-making. When all management levels apply a unified logic for risk assessment, the number of conflicting actions decreases, and management becomes more consistent and integrated.

Information support plays a critical role in ensuring enterprise adaptability. The latter is impossible without a systemic understanding of processes occurring both within the organization and in its external environment. The application of a risk-oriented approach makes it possible to structure information flows by identifying the most relevant factors influencing decision-making, thereby enhancing analytical clarity and the practical relevance of managerial analysis.

An essential component of adaptability is the presence of effective feedback mechanisms. Managerial decisions made under conditions of uncertainty are rarely final and typically require ongoing refinement. Systematic monitoring of performance outcomes allows for the identification of deviations from planned parameters and the timely implementation of corrective actions. In this sense, adaptability should be understood not as a one-time response, but as a continuous process of adjusting and improving the management system.

Empirical evidence suggests that organizations adhering to rigid, predetermined management scenarios are the most vulnerable. Such entities tend to lose the ability to respond quickly to environmental changes and incur significant losses even from minor

deviations from planned indicators. In contrast, enterprises that employ more flexible management approaches demonstrate a higher capacity for adaptation, even under challenging conditions. This does not eliminate risks entirely but enables more effective risk management [2].

From a financial perspective, adaptability has clearly defined outcomes. It contributes to minimizing losses associated with poor managerial decisions, optimizing resource utilization, and ensuring business continuity. This is particularly critical in times of crisis, when even minor miscalculations can lead to substantial negative consequences. In this context, risk-oriented decision-making serves as an effective tool for improving the quality of management.

Thus, enterprise adaptability is determined not so much by the speed of response to change as by the ability to make well-founded decisions under conditions of uncertainty. The risk-oriented approach creates the necessary conditions for integrating strategic objectives, managerial actions, and performance outcomes into a coherent framework that takes into account both opportunities and constraints. As a result, the enterprise gains not only the ability to respond to change, but also the capacity to consciously shape its behavior in a dynamic environment.

References:

1. Dudnieva Yu., Zaitseva A. Ryzyk-orientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu / Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 2023, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10).
2. Dudnieva Yu.E., Rakov A.S. Potentsial adaptivnoho samoupravlinnia pidpriemstvamy dlia dosiahnennia stratehichnykh oriiientyryv staloho rozvytku / Naukovi perspektyvy. Seriia Ekonomika. 2025. № 4(58). S. 590-602. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-590-602](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-590-602)

Артем'єв О. О.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

РОЗВИТОК КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується посиленням інтеграційних процесів з Європейським Союзом, що супроводжується глибокими трансформаціями інституційного середовища функціонування бізнесу. Поряд з процесами формального наближення українського законодавства до європейських норм відбувається поступова зміна правил економічної поведінки та підходів взаємодії між суб'єктами господарювання. В таких умовах компласнс-менеджмент починає виконувати значно ширшу функцію, ніж традиційне

забезпечення відповідності нормативним вимогам. Комплаєнс-менеджмент перетворюється інституційний механізм, який по суті формує нову логіку ведення бізнесу.

Процеси євроінтеграції створюють для українських компаній одночасно відкривають нові можливості та створюють нові обмеження. З одного боку, відкривається доступ до європейських ринків, фінансових ресурсів, партнерських мереж, сучасних технологій. Але одночасно бачимо зростання вимог до прозорості діяльності, етичності бізнес-практик, якості управління ризиками, дотримання стандартів та регуляторних документів, корпоративної соціальної відповідальності. У таких умовах саме комплаєнс-менеджмент стає тим інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов та використати можливості, що з'являються.

Інституціоналізація комплаєнс-менеджменту відбувається на кількох рівнях. На макрорівні вона пов'язана з імплементацією європейських директив, гармонізацією законодавства, посиленням ролі державних регуляторів. Зокрема, йдеться про поступове впровадження таких нормативних актів, як EU Whistleblower Protection Directive (2019/1937), що визначає вимоги до систем внутрішніх повідомлень про порушення, General Data Protection Regulation (GDPR), який встановлює стандарти захисту персональних даних. Ці директивні документи вже фактично впливають на практику українських компаній, які працюють з європейськими контрагентами [1].

На мезорівні відбувається поширення галузевих стандартів, професійних практик і рекомендацій міжнародних організацій, що деталізують вимоги до управління ризиками та внутрішнього контролю. В управлінській практиці це проявляється не стільки у формальному запровадженні окремих стандартів, скільки у поступовому запозиченні підходів до управління (ISO 31000 Risk Management Standard використовуються компаніями для структуризації процесу ризик-менеджменту; ISO 37301 Compliance Management Systems відповідно задає орієнтири для побудови комплаєнс-функції). Тут важливу роль відіграють рекомендації міжнародних організацій, які формують загальні правила поведінки на ринку («Organisation for Economic Co-operation and Development» задає стандарти для взаємодії бізнесу з державою та партнерами; вимоги «Financial Action Task Force» визначають підходи до перевірки контрагентів і фінансових операцій).

Якщо подивитися на рівень окремих галузей, ці процеси проявляються ще більш конкретно. У банківській сфері комплаєнс інтегрований у щоденну діяльність через вимоги фінансового моніторингу, перевірку клієнтів і постійний контроль операцій. У фармацевтичній галузі основний акцент робиться на дотриманні стандартів якості та прозорості взаємодії з постачальниками і регуляторами. В енергетичному секторі комплаєнс набуває особливого значення

через високий рівень державного регулювання та вимоги до екологічної відповідальності.

На мікрорівні інституціоналізація проявляється у впровадженні комплаєнс-політик, процедур і механізмів контролю на рівні окремих підприємств. Це проявляється у запровадженні базових політик, контролю за відповідністю законодавству, навчанні персоналу, використанні внутрішніх процедур перевірки контрагентів. На малих підприємствах ці елементи не завжди формалізовані як повноцінна система, але вони вже створюють основу для формування інституційних правил поведінки всередині організації. Значну допомогу тут дають українські сервіси та цифрові платформи, такі як YouControl (дозволяє сформувати профіль партнера: власники, судові справи, податкові борги, зв'язки з політично значущими особами або санкційними списками), Opendatabot, Clarity Project (дозволяють перевіряти компанії, аналізувати участь у публічних закупівлях, відстежувати судові рішення).

Під впливом міжнародних партнерів, інвесторів, участі у глобальних ланцюгах створення вартості українські підприємства поступово змінюють підходи до управління. Комплаєнс-політики починають виконувати не лише контрольну, але й координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів і зниження рівня невизначеності. Водночас процес інституціоналізації комплаєнсу не є лінійним. Він залежить від багатьох факторів, серед яких рівень розвитку національних інститутів, ступінь відкритості економіки, а також готовність бізнесу до змін.

Для України типовою є ситуація, коли формальні правила і реальна бізнес-практика не завжди співпадають. Закон може вимагати одного, а бізнес діє інакше, використовуючи прогалини в законодавстві та непрозорі господарські схеми. Це створює додаткові ризики. Водночас така ситуація змушує компанії шукати більш гнучкі рішення і швидше адаптуватися до змін. З практичної точки зору, впровадження комплаєнс-менеджменту дозволяє підприємствам не лише відповідати зовнішнім вимогам, але й підвищувати власну конкурентоспроможність. Наявність прозорих процедур, чітких правил і ефективних механізмів контролю позитивно впливає на репутацію компанії, спрощує доступ до фінансування та сприяє залученню партнерів. Особливо це важливо для підприємств, які орієнтуються на співпрацю з європейськими контрагентами.

Список використаної літератури:

1. Дуднева Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент і комплаєнс у системі корпоративного управління на засадах сталого розвитку: інтегрований підхід. Актуальні проблеми економіки. № 11 (293), 2025. С. 194-204. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-194-204>

Джанджгава Н. В.
кандидат економічних наук, незалежний дослідник

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЛАЄНСУ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання в Україні характеризуються не тільки високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними діями, а й стрімким зростанням кількості безпекових, економічних і кібернетичних загроз. За таких умов важливого значення набуває комплаєнс-менеджмент як ефективна система протидії зовнішнім та внутрішнім ризикам. Тому, традиційні підходи до комплаєнс-менеджменту, орієнтовані переважно на забезпечення дотримання законодавчих вимог та внутрішніх регламентів, доцільно адаптувати до сучасних викликів.

Про необхідність розробки адаптивних підходів до управління економічною безпекою вже ведуться наукові дискусії. Так, вченими [4] сформовано основу управління, яка передбачає розробку адаптивної системи економічної безпеки підприємств в умовах дестабілізаційного розвитку, що дає змогу оперативно реагувати та мінімізовувати негативні впливи зовнішнього та внутрішнього середовищ.

При цьому особливої актуальності набуває необхідність розширення функцій комплаєнсу шляхом інтеграції функцій моніторингу воєнних, логістичних та кібернетичних ризиків. Це обумовлює потребу в удосконаленні теоретичних засад і практичних інструментів комплаєнс-менеджменту, спрямованих на підвищення стійкості організацій, забезпечення безперервності діяльності та своєчасне реагування на кризові явища в умовах воєнного стану. Саме тому дослідження напрямів розвитку комплаєнсу з урахуванням сучасних безпекових викликів є актуальним науковим і практичним завданням.

Перш за все, доцільно узагальнити сучасні погляди на визначення поняття комплаєнсу.

В статті [1] комплаєнс визначено як складову частину підприємства, яка забезпечує дотримання внутрішніх та зовнішніх правил і норм.

Масленніков Є. І. визначає поняття «комплаєнс» як комплексну систему заходів, спрямованих на дотримання законодавчих норм, внутрішніх політик і міжнародних стандартів ведення бізнесу [3].

Маковоз О. та Коваль Д. [2] пропонують наступне визначення: «комплаєнс це відповідність комплексу норм, правил та цінностей, які визначають параметри ведення прозорого й ефективного бізнесу, регулюють корпоративні відносини між співробітниками підприємства, визначають правила поведінки з третіми особами».

Аналіз окреслених визначень дозволяє констатувати, що в сучасній науковій

літературі та практиці управління до основних функцій комплаєнсу відносять забезпечення дотримання вимог законодавства, запобігання правопорушенням та шахрайству, управління комплаєнс-ризиками, контроль відповідності внутрішніх процесів встановленим стандартам, формування етичної корпоративної культури, проведення моніторингу діяльності. Головним завданням комплаєнсу є своєчасне виявлення потенційних загроз, які можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків або застосування санкцій з боку державних органів.

Разом з тим, умови воєнного стану в Україні суттєво розширюють спектр ризиків, що потребують врахування у системі комплаєнс-менеджменту. У зв'язку з цим доцільно доповнити традиційні функції комплаєнсу низкою нових напрямів. Насамперед це моніторинг воєнних і безпекових ризиків та перевірка контрагентів на предмет зв'язків із державою-агресором. Важливого значення набуває забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах надзвичайних ситуацій, контроль захисту критичної інформаційної інфраструктури від кіберзагроз, а також оцінювання ризиків порушення логістичних ланцюгів і постачання ресурсів. Такий підхід дозволяє трансформувати комплаєнс із механізму забезпечення нормативної відповідності у комплексну систему превентивного управління ризиками, здатну забезпечити стійке функціонування організації в умовах воєнних викликів та високого рівня невизначеності.

Перспективами подальших досліджень можна вважати необхідність розробки комплексної системи комплаєнс-менеджменту з урахуванням загострення безпекової ситуації в країні.

Список використаної літератури:

1. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. (2023) Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 1. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
2. Маковоз О., Коваль Д. (2023) Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. № 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)
3. Масленніков, Є. І. (2025). Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(2(60)), 140–164. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341087](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087)
4. Прохорова, В., Крутова, А., & Дяченко, К. (2022). Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

Зайцева А. С.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАХИСТУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація є однією з ключових тенденцій, що трансформують бізнес-середовище як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вплив настільки масштабний, що окремі дослідники порівнюють його з наслідками промислової революції, оскільки саме цифровізація сприяє формуванню віртуального середовища, пропонуючи нові форми взаємодії між його учасниками, трансформує існуючі економічні відносини та закладає нову парадигму взаємодії, відкриваючи додаткові можливості для створення доданої вартості.

Розвиток бізнес-середовища у міжнародному розрізі, а саме міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації визначається низкою детермінант, які впливають на способи функціонування організацій, їх конкурентну поведінку та досягнення успіху на глобальному ринку. Цифровізація кардинально змінює бізнес-середовище України, створюючи як нові можливості для розвитку, так і нові виклики для його захисту.

Економічні детермінанти захисту представляють собою певний комплекс факторів, які визначають здатність підприємств виживати, адаптуватися та розвиватися. В Україні ці детермінанти трансформувалися під впливом фізичних руйнувань, обмеження ресурсів та потреби швидкої інтеграції до європейського ринку [1].

Захист бізнес-середовища в умовах цифровізації – це комплексне завдання, яке вимагає скоординованих зусиль держави, бізнесу та громадськості. Економічні детермінанти відіграють головну роль, оскільки саме вони визначають ресурсну базу, мотивацію та стратегічні напрямки дій для ефективного захисту. Основні детермінанти захисту бізнес-середовища доцільно згрупувати.

Детермінанти законодавчого та регуляторного середовища. Законодавство потребує адаптації до цифрової економіки. Функціонування існуючих правових норми часто не відповідають реаліям цифрового бізнесу, наприклад, щодо електронних контрактів, оподаткування цифрових послуг, захисту даних. Для усунення прогалин та недоліків необхідна їх модернізація, що буде сприяти створенню сприятливих умов для інновацій. Захист прав інтелектуальної власності в цифровій сфері. Збільшення обсягів цифрового контенту та програмних продуктів вимагає надійних механізмів захисту даних, боротьби з піратством та неправомірним використанням цифрових активів. Захист

персональних даних – запровадження та суворе дотримання стандартів захисту персональних даних (аналогічних європейському GDPR) підвищить довіру споживачів до цифрових послуг та українських компаній на міжнародному рівні [2].

Детермінанти фінансово-інвестиційні, до цієї групи слід віднести державну підтримку та фінансові інструменти. Стимулювання інновацій та розвиток стартапів, а саме держава може надавати податкові пільги, гранти, механізми венчурного фінансування для стимулювання розвитку цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей. Доступ до фінансування для цифровізації МСБ: малий та середній бізнес часто стикається з браком коштів на впровадження цифрових рішень. Розробка спеціальних кредитних програм, програм субсидування або консультаційної підтримки може сприяти їхній цифровій трансформації.

Детермінанти протидії кіберзлочинності. Зростання кількості та складності кіберзлочинів вимагає посилення правоохоронних органів, їхнього технічного оснащення та підготовки спеціалістів. Оподаткування цифрового бізнесу, цифровізація пропонує нові інструменти для автоматизації податкового адміністрування та моніторингу транзакцій, що може сприяти зменшенню частки тіньової економіки [3,4].

Соціально-кадрові детермінанти – збереження людського капіталу, мають на меті впровадження заходів з адаптації персоналу до роботи в умовах стресу, перенавчання, переорієнтацію працівників та забезпечення їх безпеки.

Детермінанти гармонізації норм та стандартів, які знайдуть прояв в участі у міжнародних ініціативах з кібербезпеки, захисту даних та цифрової торгівлі дозволять Україні інтегруватися у світовий цифровий простір та забезпечувати захист бізнесу відповідно до міжнародних стандартів [5].

Надійна технологічна інфраструктура держави виступає базовою передумовою цифровізації бізнес-середовища, та його захисту. Вона охоплює доступ до Інтернету, використання хмарних технологій, функціонування центрів обробки даних і сучасних телекомунікаційних мереж. Для ефективної реалізації заходів із захисту бізнес-середовища в умовах цифровізації, організаціям необхідно постійно інвестувати в модернізацію та підтримку власної технологічної бази, вирішувати питання кібербезпеки, навчання персоналу.

Ключем до захисту бізнес-середовища є адаптивні стратегії, що поєднують фінансову стійкість, швидку логістичну переорієнтацію та глибоку цифровізацію, що в комплексі забезпечує виживання в умовах війни та конкурентоспроможність на світовому ринку.

Список використаної літератури:

1. Костюк О. М. Цифровізація економіки: сучасні тенденції та вплив на бізнес-середовище. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 45–49.

2. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 2015. 342 p.
3. World Bank. Digital Development Report 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
4. Deloitte. Digital Transformation and Business Resilience Report. URL: <https://www2.deloitte.com>
5. OECD. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org>

Маковоз О. В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

Коваль Д. В.
*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

КОМПЛАЄНС І КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ЗНАЧЕННЯ

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються зростанням вимог до прозорості, етичності та відповідальності діяльності компаній. У цьому контексті особливого значення набувають такі поняття, як комплаєнс і корпоративна соціальна відповідальність. Вони виступають важливими інструментами формування довіри з боку суспільства, інвесторів і держави, а також забезпечують сталий розвиток організацій. Взаємозв'язок між комплаєнсом і соціальною відповідальністю є складним і багатограним, оскільки обидва підходи спрямовані на дотримання норм, стандартів і принципів відповідального ведення бізнесу.

Комплаєнс-менеджмент являє собою систему внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, міжнародних стандартів і внутрішніх етичних норм. Основною метою комплаєнсу є запобігання правопорушенням, зниження ризиків і забезпечення законності бізнес-процесів. У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність охоплює добровільні зобов'язання компанії перед суспільством, які виходять за межі законодавчих вимог. Вона включає екологічну відповідальність, соціальні ініціативи, підтримку працівників та етичне ведення бізнесу.

Попри певні відмінності, комплаєнс і соціальна відповідальність бізнесу мають спільну основу – дотримання принципів етики, прозорості та відповідальності. Комплаєнс забезпечує мінімальний рівень відповідності

встановленим нормам, тоді як соціальна відповідальність бізнесу спрямована на досягнення більш високих стандартів поведінки. Таким чином, комплаєнс можна розглядати як базу, на якій будується система корпоративної соціальної відповідальності. Без належного рівня комплаєнсу неможливо реалізувати ефективну соціальну відповідальність бізнесу, оскільки порушення законодавства або етичних норм підриває довіру до компанії.

Взаємозв'язок між комплаєнсом і соціальною відповідальністю бізнесу проявляється також у спільних цілях і завданнях. Обидві системи спрямовані на мінімізацію ризиків, підвищення репутації компанії та забезпечення її довгострокового розвитку. Наприклад, впровадження антикорупційних програм є одночасно елементом комплаєнсу і важливою складовою. Так само заходи щодо захисту прав працівників або охорони довкілля мають як нормативний, так і соціальний вимір.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інтеграція комплаєнсу і соціальної відповідальності бізнесу у єдину систему управління. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій компанії, уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управлінських процесів. Інтегрована система передбачає розробку єдиної стратегії, яка враховує як нормативні вимоги, так і соціальні очікування. Важливу роль у цьому відіграє корпоративна культура, яка формує відповідальне ставлення працівників до своїх обов'язків і сприяє дотриманню етичних стандартів.

Значення комплаєнсу і соціальної відповідальності бізнесу особливо зростає в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Міжнародні компанії змушені враховувати різні правові системи, культурні особливості та очікування стейкхолдерів. У таких умовах комплаєнс забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам різних юрисдикцій, а соціальна відповідальність бізнесу допомагає адаптуватися до соціального середовища та формувати позитивний імідж. Крім того, інвестори дедалі частіше оцінюють компанії з урахуванням ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських), що робить соціальна відповідальність бізнесу важливим елементом інвестиційної привабливості.

Не менш важливим є вплив комплаєнсу і соціальної відповідальності бізнесу на внутрішнє середовище організації. Впровадження відповідних політик сприяє підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками, зменшенню конфліктів і формуванню сприятливого робочого клімату. Працівники, які поділяють цінності компанії, більш мотивовані до ефективної роботи та дотримання встановлених правил. Таким чином, комплаєнс і соціальна відповідальність бізнесу виступають важливими інструментами управління людськими ресурсами.

Разом з тим, впровадження комплаєнс-системи і програм соціальної відповідальності бізнесу пов'язане з певними труднощами. Серед них можна виділити високі витрати, необхідність зміни організаційної культури, а також опір

з боку працівників. Крім того, існує ризик формального підходу до реалізації соціальної відповідальності, коли компанії обмежуються декларативними заявами без реальних дій. У цьому контексті важливим є забезпечення прозорості та підзвітності, а також регулярний моніторинг ефективності відповідних заходів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що комплаєнс і корпоративна соціальна відповідальність є взаємопов'язаними елементами сучасного управління бізнесом. Вони доповнюють один одного, формуючи цілісну систему забезпечення відповідальності та сталого розвитку компанії. Комплаєнс створює основу для дотримання законодавчих і етичних норм, тоді як соціальна відповідальність розширює ці рамки, орієнтуючись на задоволення потреб суспільства та збереження довкілля. У сучасних умовах їх інтеграція стає необхідною умовою успішного функціонування бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та формування позитивної репутації.

Список використаної літератури:

1. Коваль Д. В. Комплаєнс-менеджмент як запорука успішного управління. Матеріали XII наукової конференції. «Наукові підсумки 2023 року»: <https://entc.com.ua/uk/konferentsii/610-naukovi-pidsumky-roku>
2. Другова О.С. Соціальне підприємництво: шлях до сталого розвитку бізнесу та суспільства. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4) 2024. 945-959. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/archive>.
3. Коптева Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. Вісник Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний Інститут». Серія: економічні науки. 2023. № 6. С. 34-37. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461>

Маковоз О. В.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Макійчук Б. Р.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОМПЛАЄНС-КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах ведення бізнесу та посилення регуляторних вимог особливого значення набуває формування ефективної системи управління підприємством. Одним із важливих елементів сучасного менеджменту є комплаєнс-культура, яка забезпечує дотримання правових, етичних та корпоративних норм у діяльності організації. Сьогодні комплаєнс уже не розглядається виключно як механізм контролю за виконанням законодавства, а

виступає складовою стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стабільності, прозорості та конкурентоспроможності бізнесу. Комплаєнс-культура формується як система цінностей, принципів і поведінкових стандартів, яких дотримуються працівники та керівництво компанії. Її основною метою є запобігання правовим, фінансовим та репутаційним ризикам, а також створення етичного середовища всередині організації. У сучасному бізнес-середовищі саме рівень комплаєнс-культури значною мірою визначає довіру інвесторів, партнерів і суспільства до компанії. [1]

У сучасному менеджменті комплаєнс-культура є важливим елементом корпоративного управління. Вона охоплює: дотримання законодавства; протидію корупції; етичну поведінку працівників; управління конфліктами інтересів; захист конфіденційної інформації; прозорість бізнес-процесів. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває інформаційна безпека. Комплаєнс-культура допомагає підприємствам забезпечувати захист персональних даних, комерційної інформації та цифрових ресурсів. Це особливо актуально в умовах розвитку кіберзагроз та електронної комерції.

Попри значні переваги, формування ефективної комплаєнс-культури супроводжується певними труднощами. Однією з головних проблем є формальний підхід до впровадження комплаєнс-систем. У деяких компаніях комплаєнс існує лише у вигляді внутрішніх документів і не реалізується на практиці. Ще однією проблемою є недостатній рівень обізнаності працівників щодо етичних стандартів та правових вимог. Без належного навчання персоналу навіть добре розроблена система комплаєнсу може виявитися неефективною. [2]

Складність формування комплаєнс-культури також пов'язана з опором змінам у колективі. Працівники можуть сприймати нові правила як надмірний контроль або додаткове навантаження. Саме тому важливу роль відіграє підтримка керівництва компанії та формування позитивного ставлення до принципів доброчесності. В умовах глобалізації та міжнародного співробітництва компанії змушені враховувати різні правові системи та міжнародні стандарти. Це ускладнює процес організації ефективного комплаєнс-менеджменту, особливо для транснаціональних корпорацій. Важливим чинником розвитку комплаєнс-культури є посилення вимог до прозорості бізнесу та відповідальності підприємств перед суспільством. У сучасних умовах компанії, які дотримуються принципів доброчесності та етики, мають більше можливостей для міжнародного співробітництва та залучення інвестицій.

Особливого значення комплаєнс набуває у фінансовому секторі, державному управлінні та великих корпораціях. Формування культури відповідальності та прозорості сприяє підвищенню довіри до українського бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Комплаєнс-культура є важливим елементом сучасного менеджменту та невід'ємною складовою ефективного корпоративного управління. Вона забезпечує дотримання законодавства, етичних

стандартів і принципів доброчесності, сприяє мінімізації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності компанії. [3]

У сучасному світі комплаєнс-культура виступає не лише механізмом контролю, а й важливим інструментом формування довіри, стабільності та сталого розвитку бізнесу. Ефективне впровадження комплаєнс-принципів дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних економічних трансформацій та забезпечувати відповідальне ведення бізнесу. Розвиток комплаєнс-культури є необхідною умовою функціонування сучасних організацій та важливим чинником формування прозорої й етичної економічної системи.

Список використаної літератури:

1. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2023. № 81. С. 38–44. <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>
2. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. Право. 2021. № 2. С. 139–148. <https://doi.org/10.32782/law.ua.2021.2.21>.
3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». Adaptive Management: Theory and Practice. Economics. 2023. № 17. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613> [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)

Нечипорук Л. В.

доктор економічних наук, професорка,

професорка ЗВО кафедри міжнародної економіки та світового господарства

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Сазонова О. В.

здобувачка вищої освіти

кафедри міжнародної економіки та світового господарства

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ПОШИРЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРМІНІВ КРАУД-ТЕХНОЛОГІЙ

Слід визнати, що останнім часом набуває поширення використання термінів крауд-технологій (від англ. *crowd* — натовп та *technology* — технологія), серед яких: краудсорсинг, краудфандинг, краудмаркетинг, краудворкінг, краудрекрутинг.

З огляду на еволюцію крауд-технологій можна виокремити декілька ключових напрямів, кожен з яких відображає різні підходи для досягнення єдиної мети. Підприємства можуть використовувати крауд-технології у різних напрямках своєї діяльності, отримуючи переваги, а саме: оптимізація витрат, фінансування, оперативність рішень та залучення цільової аудиторії. Наприклад, краудмаркетинг спрямований на просування товарів чи послуг через онлайн-спільноти та відгуки

користувачів. Краудворкінг полягає у передачі завдань безпосередньо виконавцям через онлайн-платформи. А краудрекрутинг зосереджується на процесах пошуку і відбору кадрів через онлайн-спільноти.

Окремо варто також виокремити краудфандинг – підхід, що базується на об'єднанні фінансових зусиль великої кількості людей задля підтримки нових, часто нестандартних ідей. Його унікальність полягає не лише у способі залучення коштів, а й у тому, що він відображає колективну довіру, зацікавленість і віру спільноти в потенціал проєкту. Рішення інвесторів часто вважають послідовними, планомірними та логічними, що базуються на фінансових та математичних розрахунках, проте у реальності процес ухвалення та виваження рішень набагато складніший. На них суттєво впливають емоції, соціальне середовище, когнітивні упередження. Тобто поряд із раціональними аргументами важливу роль відіграють психологічні фактори, які формують остаточний вибір. Згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, участь у колективному фінансуванні часто задовольняє вищі рівні потреб особистості, зокрема прагнення до визнання, поваги та самореалізації [1]. Інвестор відчуває потребу бути безпосередньо причетним до створення нового продукту, що забезпечує йому відчуття соціального впливу. Двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка ще відома під назвою мотиваційно-гігієнічна теорія, при поясненні мотивації працівників звертає увагу на два основних чинники: фактори мотивації та гігієнічні фактори. Зауважимо, що Ф. Герцберг зробив внесок у розвиток ергономіки та психології трудового колективу в рамках гігієнічних факторів, вказавши, що вони впливають на задоволення роботою. Загалом, теорія Ф. Герцберга дозволила розглянути мотивацію з людиноцентричного підходу, враховуючи аспекти, пов'язані зі змістом роботи, але, на думку більшості науковців, вона не стала повноцінною комплексною теорією мотивації [2].

З 2006 року набуває поширення й поняття краудсорсинг, що зазвичай стосується практики звернення за послугами, ідеями чи контентом до великої групи людей онлайн. Варто зазначити, що як краудфандинг, так і краудсорсинг визнають «натовп» як величезну онлайн-спільноту, з якої можна отримати щось потрібне. Якщо до краудфандинг звертаються за фінансовими внесками на певне підприємство чи справу, таку як певний проєкт чи дослідження певної проблеми, то у краудсорсингу до «натовпу» звертаються за необхідною допомогою чи інформацією.

Список використаної літератури:

1. Соколова Л. В., Іванова В. Б., Верясова Г. М. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. *Економіка та суспільство*. 2021. 26. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43>.
2. Дуброва, Н. (2024). Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство* 2024. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>

*Павловська І. Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро*

МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛАЄНС У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій маркетинг дедалі більше орієнтується не лише на просування товарів і послуг, а й на формування довіри споживачів до бренду. Цифровізація, розвиток електронної комерції, поширення соціальних мереж, активне використання персональних даних і зростання вимог до відповідальності бізнесу посилюють значення етичної та правомірної маркетингової діяльності.

Споживачі дедалі частіше оцінюють бренд не тільки за ціною, якістю чи емоційною привабливістю реклами, а й за прозорістю комунікацій, чесністю обіцянок, дотриманням прав споживачів, відповідальним використанням персональних даних та відповідністю реальних дій компанії її публічним заявам. У цьому контексті особливої актуальності набуває маркетинговий комплаєнс як система дотримання правових, етичних, професійних і внутрішньокорпоративних норм у маркетинговій діяльності підприємства.

Проблеми довіри, брендингу, етичного маркетингу та відповідального управління досліджували Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Р. Морган, С. Гант, Л. Беррі, Р. Меєр, Дж. Девіс, Ф. Шоорман, А. Крейн, Д. Маттен, М. Каптейн та інші науковці. У їхніх працях довіра розглядається як основа довгострокових відносин між компанією і споживачем, а бренд – як нематеріальний актив, цінність якого значною мірою залежить від репутації, послідовності поведінки та відповідальності підприємства.

Маркетинговий комплаєнс можна визначити як систему управлінських заходів, спрямованих на забезпечення відповідності маркетингової діяльності підприємства законодавству, етичним нормам, професійним стандартам і заявленим цінностям бренду. Його роль не обмежується запобіганням порушенням або уникненням штрафних санкцій. У сучасному бізнес-середовищі маркетинговий комплаєнс виступає інструментом формування довіри, зниження репутаційних ризиків і зміцнення конкурентних позицій бренду.

Довіра споживачів до бренду формується тоді, коли компанія демонструє чесність, передбачуваність і відповідальність у взаємодії з ринком. Це означає, що рекламні повідомлення мають бути правдивими, комерційні пропозиції – прозорими, використання персональних даних – обґрунтованим і законним, а заяви про якість, екологічність чи соціальну відповідальність – підтвердженими реальними діями.

До основних напрямів маркетингового комплаєнсу доцільно віднести:

- рекламний комплаєнс передбачає недопущення неправдивої, перебільшеної або маніпулятивної реклами;
- цифровий комплаєнс – пов'язаний із прозорим збиранням і використанням персональних даних;
- етичний комплаєнс – спрямований на запобігання дискримінаційним, агресивним або соціально безвідповідальним комунікаціям;
- комплаєнс у сфері захисту прав споживачів – передбачає забезпечення достовірної інформації про товар, прозорих умов продажу, дотримання гарантійних зобов'язань, належного розгляду скарг і недопущення порушення прав споживачів у процесі маркетингової взаємодії;
- комплаєнс сталого розвитку – передбачає достовірність екологічних і соціальних заяв бренду.

Інституціоналізація маркетингового комплаєнсу означає його закріплення як постійної функції управління, а не як разової перевірки рекламних матеріалів. На практиці це може передбачати розроблення внутрішнього кодексу маркетингової етики, попередню експертизу рекламних кампаній, контроль за використанням персональних даних, навчання працівників відділів маркетингу і продажу, моніторинг скарг споживачів та аудит репутаційних ризиків.

Економічне значення маркетингового комплаєнсу полягає в тому, що довіра споживачів впливає на лояльність, повторні покупки, готовність рекомендувати бренд, стійкість до цінової конкуренції та загальний репутаційний капітал підприємства. У період глобальної нестабільності споживачі частіше обирають бренди, які демонструють не лише якісний продукт, а й відповідальну поведінку. Тому маркетинговий комплаєнс слід розглядати як складову маркетингової стратегії та інструмент довгострокового розвитку бренду.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що маркетинговий комплаєнс є важливим чинником формування довіри споживачів до бренду. Він забезпечує законність, етичність, прозорість і відповідальність маркетингової діяльності підприємства. У сучасних умовах довіра до бренду формується не лише через якість товару чи ефективність реклами, а й через чесність комунікацій, дотримання прав споживачів, захист персональних даних і відповідність реальних дій компанії її публічним обіцянкам. Інституціоналізація маркетингового комплаєнсу дозволяє підприємству системно управляти правовими, етичними та репутаційними ризиками. У стратегічному вимірі він виступає не лише засобом контролю, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності бренду, зміцнення споживчої лояльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Список використаної літератури:

1. Дуднева Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 406–413. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-1-406-413.
2. Сало Я. В., Тарасова К. І., Новак Г. В. Формування довіри до бренду в умовах соціальних трансформацій і нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-50.

Попов С. І.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки та бізнес-адміністрування**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної нестабільності виробничі підприємства як в Україні, так і у світі функціонують в середовищі підвищеної невизначеності. Підходи до управління, орієнтовані на відносно стабільні ринкові умови, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними перед комплексом сучасних загроз: від порушення ланцюгів постачання до швидкої трансформації світових подій. У таких умовах актуалізується потреба у формуванні системно-аналітичної основи управління ризиками. На відміну від ситуативних управлінських рішень, цей підхід розглядає підприємство як складну систему взаємопов'язаних елементів, у межах якої кожен ризик здатний спричиняти мультиплікативний вплив на результати діяльності [2]. Саме тому актуальності набуває використання системно-аналітичного підходу, який дозволяє розглядати підприємство як складну соціально-економічну систему з великою кількістю взаємопов'язаних елементів.

Діяльність виробничих підприємств пов'язана з різноманітними ризиками, які можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. До найбільш поширених належать: військові ризики, що пов'язані з ризиками як для майна підприємства, каналів постачання, так і для працівників компанії; регуляційні ризики що до зміни законодавства в сфері діяльності підприємства, погіршення податкового законодавства; ринкові ризики, що зумовлені змінами попиту на продукцію, коливаннями цін, появою нових конкурентів або змінами у споживчих уподобаннях; виробничі ризики, які пов'язані з порушенням виробничого процесу, несправністю обладнання, відсутністю електрики, газу, води, недостатньою якістю сировини або помилками персоналу; фінансові ризики, які виникають унаслідок нестабільності фінансових потоків, зміни валютних

курсів, інфляційних процесів або недостатності фінансових ресурсів; технологічні ризики, які виникають унаслідок швидкого розвитку технологій, морального старіння обладнання або недостатнього рівня інноваційної діяльності підприємства; логістичні ризики, які пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, затримками транспортування та нестабільністю постачальників [1].

Застосування системно-аналітичного підходу дозволяє розглядати ці ризики у взаємозв'язку та оцінювати їх сукупний вплив на результати діяльності підприємства. По-перше, через матрицю: ймовірність - вплив потрібно ранжувати ризики за шкалою (наприклад, від 1 до 10) за двома параметрами: ймовірність (Р) та вплив (І). Оцінка проводиться у два етапи: спочатку якісна (експертна), а потім кількісна (математична). Рівень ризику $(R) = P \times I$. Ризики з найвищим показником визнаються найвпливовішими.

По-друге, можливо визначити найвпливовіші ризики через метод Парето, який говорить, що 20% видів ризиків спричиняють 80% можливих збитків.

Для того, щоб визначити ці 20%, можна використати наступну методику: експертне опитування керівників відділів та провідних спеціалістів; ранжування ризиків за величиною очікуваних фінансових втрат; відокремлення критичних груп: ті ризики, що опинилися на вершині списку, і є найвпливовішими.

Різні категорії ризиків вимагають різних методів аналізу, специфіка оцінки ризиків за категоріями надана в табл. 1.

Таблиця 1

Специфіка оцінки ризиків за категоріями

Категорія ризику	Що оцінюємо	Метод оцінки
Воєнні	Вірогідність влучання, мобілізація персоналу, блекаути	Метод сценаріїв: моделювання роботи при різних рівнях загрози, сценарії «що, якщо».
Ринкові	Зміна попиту, демпінг конкурентів	SWOT-аналіз та моніторинг пропозицій конкурентів.
Виробничі	Брак продукції, порушення техніки безпеки	Статистичний контроль процесів: аналіз частоти відхилень від норми.
Фінансові	Дефіцит обігових коштів, валютні коливання, затримка оплат покупців	Аналіз чутливості: як зміна курсу гривня/долар на 10% вплине на попит, витрати та прибуток.
Технологічні	Знос обладнання, зупинка ліній, застаріле ПЗ	FMEA-аналіз: оцінка критичності відмови кожного вузла.
Логістичні	Блокування кордонів, ріст цін на паливо	Аналіз ланцюга постачань: виявлення «вузьких місць»

Джерело: складено автором

Сьогодні для українських виробничих підприємств системно-аналітична модель управління ризиків може показати такий результат: найвпливовіші

категорії ризику у 2026 році це воєнний та логістичний через руйнування енергосистеми країни та підприємств. Він має мультиплікативний ефект: зупиняє виробництво (технологічний ризик) та підвищує собівартість через підвищення вартості електрики для підприємств.

Наступній найвпливовіший ризик це виробничий: брак кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію.

Таким чином, структура ризиків українських виробничих підприємств у 2026 році набула специфічного характеру, де домінуючими чинниками є дефіцит енергоресурсів та кадровий голод. Системно-аналітична модель демонструє, що сучасні ризики не існують ізольовано: руйнування енергосистеми синхронно активує логістичні та виробничі загрози, стрімко підвищуючи собівартість продукції. Таким чином, ефективне управління ризиками сьогодні потребує не лише кількісної оцінки ймовірностей, а й гнучкості операційних процесів, диверсифікації енергопостачання та впровадження нестандартних стратегій утримання людського капіталу.

Список використаної літератури:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398> (звернення 04.03.2026)
2. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 203–209. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_1_0_203_209 (звернення 05.03.2026)

Ранасінгхе Ерік

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний ІТ-сектор є одним із ключових драйверів розвитку світової економіки та важливим чинником формування конкурентоспроможності держави на міжнародному ринку. Для України ІТ-галузь має особливе значення, оскільки навіть в умовах повномасштабної війни вона залишається одним із найбільш стійких секторів економіки, забезпечує валютні надходження та підтримує міжнародний імідж країни [8]. Водночас глобальна нестабільність та трансформація цифрової економіки формують нові виклики для ІТ-компаній, що вимагає перегляду підходів до управління конкурентоспроможністю [2].

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українських ІТ-компаній до умов війни, економічної нестабільності та глобальної цифрової трансформації. Попри кризові умови, український ІТ-сектор демонструє стійкість і продовжує інтегруватися у світовий ринок цифрових послуг [9]. Конкурентоспроможність у сучасних умовах визначається не лише технологічним рівнем компаній, а й їх здатністю до швидкої адаптації, інноваційності та управління ризиками [1].

Проблематика дослідження полягає у сукупності викликів, що постали перед українськими ІТ-компаніями. Серед них: релокація персоналу, кіберзагрози, зниження інвестиційної активності, нестабільність інфраструктури та посилення глобальної конкуренції [9]. Крім того, значний вплив має розвиток штучного інтелекту, який змінює структуру попиту на ІТ-послуги та формує нові вимоги до компетенцій фахівців [2].

Важливим чинником конкурентоспроможності є людський капітал. Українські ІТ-фахівці мають високий рівень технічної підготовки та досвід роботи на міжнародних проєктах, що дозволяє компаніям залишатися конкурентними навіть у кризових умовах [8]. Проте війна призвела до значної міграції спеціалістів, що посилює конкуренцію за таланти та створює ризики кадрового дефіциту [7].

У відповідь на виклики компанії активно впроваджують гібридні та віддалені моделі роботи. Великі гравці ринку, такі як EPAM Systems та SoftServe, змогли забезпечити безперервність бізнес-процесів і зберегти міжнародні контракти завдяки гнучким організаційним структурам [8]. Це підвищує їхню адаптивність та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Окрему роль відіграє інноваційний розвиток. Використання штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизації стає ключовим фактором конкурентних переваг ІТ-компаній [2]. Наприклад, Grammarly демонструє успішну модель розвитку на основі AI-технологій, що дозволило компанії зайняти сильні позиції на глобальному ринку.

В умовах глобальної нестабільності особливо важливим є репутаційний менеджмент та розвиток бренду роботодавця. Компанії активно використовують професійні платформи, зокрема LinkedIn, для формування іміджу, комунікації з партнерами та залучення талантів. Це дозволяє підвищувати довіру до бренду та зміцнювати позиції на міжнародному ринку [3].

Ще одним ключовим викликом є кібербезпека. В умовах війни кількість кібератак на українські компанії суттєво зросла, що робить захист інформаційних систем критично важливим елементом конкурентоспроможності [5]. Компанії, які забезпечують високий рівень безпеки даних, мають значну перевагу при роботі з міжнародними клієнтами.

Глобальна економічна нестабільність також впливає на ІТ-ринок через скорочення інвестицій та зміну попиту на послуги [6]. У цих умовах українські

компанії змушені диверсифікувати діяльність, переходячи від аутсорсингової моделі до створення власних продуктів і стартапів.

Для підвищення конкурентоспроможності українських ІТ-компаній необхідно реалізувати низку стратегічних заходів. По-перше, посилити інвестиції в інновації та R&D. По-друге, розвивати співпрацю між бізнесом, державою та освітніми закладами для підготовки кадрів [7]. По-третє, удосконалювати міжнародний маркетинг та цифрові комунікації, а також розвивати бренди роботодавців [3].

Важливою є також державна підтримка ІТ-галузі через податкові стимули, розвиток цифрової інфраструктури та підтримку експорту ІТ-послуг. Це сприятиме зміцненню позицій України на світовому ІТ-ринку та підвищенню її економічної стійкості [9].

Отже, конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах війни та глобальної нестабільності визначається їх здатністю до інновацій, адаптації, розвитку людського капіталу та забезпечення кібербезпеки. Попри складні умови, український ІТ-сектор демонструє високу стійкість і потенціал до подальшого зростання, інтегруючись у глобальну цифрову економіку.

Список використаної літератури:

1. Dyer J., Godfrey P., Jensen R., Bryce D. Strategic Management: Concepts and Cases. John Wiley & Sons, 2021. 512 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken :Wiley, 2021. 224 p.
3. Kryshanovych M., Akimova L., Akimov O. Digital Transformation of Business in Conditions of Global Instability. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. №22(1). P.201-207.
4. OECD Digital Economy Outlook 2024. OECD Publishing, 2024. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_3adf705b-en/full-report/skills-for-the-digital-age_da6162fb.html (дата звернення 17.06.2026).
5. PwC Global Digital Trust Insights Survey 2024. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/global-digital-trust-insights.html/> (дата звернення 17.06.2026).
6. WARC. Global Technology and Digital Trends Report 2025. 2025. URL: <https://newdigitalage.co/strategy/warc-releases-its-2025-global-consumer-trends-report/> (дата звернення 16.06.2026).
7. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення 16.06.2026).
8. Ukrainian IT Industry Report 2024. IT Ukraine Association, 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення 17.06.2026).
9. Statista. Global IT Services Market Trends 2025. 2025. https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/worldwide?srsId=AfmBOooBG-kdiyq_ssu1JVIBDHX76j0_fkPhCz6LWwzyKdtysYuXNJmP#revenue (дата звернення 17.06.2026).

Рудась С. В.

*асистент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах розвитку вищої освіти академічна доброчесність виступає важливим чинником забезпечення якості освітньої та наукової діяльності. Посилення вимог до прозорості, об'єктивності оцінювання результатів навчання та відповідності міжнародним стандартам зумовлює необхідність формування культури доброчесної поведінки серед усіх учасників освітнього процесу. Дотримання принципів академічної доброчесності сприяє підвищенню довіри до закладів вищої освіти, зміцненню їхньої репутації та забезпеченню високого рівня підготовки фахівців.

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів і правил, якими повинні керуватися учасники освітнього та наукового процесу під час навчання, викладання і проведення досліджень [1-2]. Комплаєнс-менеджмент на забезпечення дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог, а також на запобігання порушенням і ризикам [3-5]. У цьому контексті академічна доброчесність є важливою складовою комплаєнс-системи, оскільки забезпечує відповідність діяльності закладу принципам законності, прозорості та відповідальності.

У системі комплаєнс-менеджменту закладу вищої освіти академічна доброчесність виконує функцію запобігання порушенням етичних і нормативних стандартів. Вона сприяє формуванню середовища, заснованого на принципах чесності, відповідальності, справедливості та взаємної поваги. Дотримання норм академічної доброчесності дозволяє мінімізувати ризики плагіату, фальсифікації результатів досліджень, необ'єктивного оцінювання та інших порушень, що позитивно впливає на репутацію закладу освіти та якість освітніх послуг.

Подальший розвиток системи академічної доброчесності пов'язаний із посиленням інтеграції принципів комплаєнс-менеджменту в управління закладами вищої освіти. Важливими напрямками є цифровізація процедур моніторингу та контролю, удосконалення механізмів запобігання академічним порушенням, а також розвиток культури доброчесності серед здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників. Формування комплексної системи підтримки академічної доброчесності сприятиме підвищенню якості освітньої діяльності та зміцненню конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Таким чином, академічна доброчесність є невід'ємною складовою системи комплаєнс-менеджменту закладу вищої освіти, оскільки забезпечує дотримання етичних норм, вимог законодавства та стандартів якості освіти. Її впровадження

сприяє формуванню прозорого освітнього середовища, підвищенню довіри до результатів навчальної та наукової діяльності, а також зміцненню репутації закладу освіти. Подальший розвиток культури академічної доброчесності та вдосконалення комплаєнс-механізмів є важливою умовою ефективного функціонування сучасних закладів вищої освіти та їх успішної інтеграції до європейського освітнього простору.

Список використаної літератури:

1. Алексеева С. Методологія наукових досліджень та академічна доброчесність: виклики в умовах цифровізації. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. № 34. С. 5–8. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.34.317624>
2. Доценко І. О. Академічна доброчесність у системі забезпечення якості освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2022. Вип. 32 (1-2022). С. 31–42. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2022-32-31-42>
3. Дуднева Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 406–413. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413>
4. Маковоз О. В., Коваль Д. В. Доцільність і можливість поєднання етики та інструментів комплаєнсу в управлінні економічними процесами організацій. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 457–463. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-457-463>
5. Ус Ю. В., Русанов А. С. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи застосування. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 449–456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-449-456>

Свічкарь Н. М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

Кабанова С. В.

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ГАРМОНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ТА НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: РОЛЬ ЗВІТУ З УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасному розвитку економіки виростають вимоги до прозорості та відкритості діяльності підприємства. Це спричинено зростанням ролі інформації для прийняття рішень в управлінні. Традиційна фінансова звітність базується на ретроспективних показниках і тому має обмежений інформаційний потенціал для

оцінки стратегічної стійкості бізнесу. Тому нефінансова звітність набуває особливої актуальності, яка охоплює концепції сталого розвитку ESG (Е – екологічні, S – соціальні та G – управлінські напрямки діяльності підприємства).

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст. 11) середні та великі підприємства зобов'язані складати звіт з управління як складову річної звітності [1]. Фінансова звітність надає достовірної інформації про майно, капітал та зобов'язання підприємства за певний період. Її головна мета – це оцінити ефективність, фінансову стійкість та прийняття інвестиційних рішень. Нефінансова звітність розкриває інформацію про вплив діяльності компанії на екологію, суспільство, а також рівень корпоративного управління і її головна мета – це підвищити репутацію, прозорість, управління ризиками та залучення інвесторів.

Звіт з управління базується на вимогах Методичних рекомендацій з підготовки звіту з управління, затверджених Наказом Мінфіну України № 982 від 07.12.2018 р. [2]. Згідно з цим документом, звіт має розкривати такі аспекти:

1. Фінансовий стан та результати діяльності (крізь призму управлінського аналізу).

2. Опис основних невизначеностей (ризиків), з якими стикається суб'єкт господарювання.

3. Нефінансові показники: інформація про екологічні та соціальні аспекти, кадри, інновації.

4. Перспективи розвитку щодо майбутнього стану бізнесу.

Зазначені елементи особливо підвищують довіру інвесторів та стійкість компанії. Як зазначають Н.Я. Шкроміда, С.В. Малишев та А.І. Григорійчук, звіт з управління відіграє важливу роль у підвищенні інформаційної прозорості бізнесу, оскільки розкриває екологічні, соціальні аспекти та корпоративне управління (ESG), що дозволяє прийняти обґрунтовані управлінські рішення і об'єктивно оцінити інвесторам та стейкхолдерам реальний стан підприємства [3]. Через зазначені показники механізм забезпечення прозорості бізнесу полягає в інтеграції фінансових та нефінансових даних. Зокрема, екологічні показники (рівень викидів, використання ресурсів та ін.) дають змогу інвесторам прогнозувати майбутні капітальні витрати, пов'язані з модернізацією виробництва, екологічними податками або дотриманням регуляторних вимог. Соціальні індикатори (рівень задоволеності персоналу, умови праці та ін.) стабілізують трудовий потенціал підприємства, що впливає на продуктивність та витрати на персонал. Управлінські показники (корпоративне управління та прийняття рішень) формують довіру і знижують саме фінансові витрати, пов'язаних з неефективним менеджментом. Таким чином, звіт з управління виконує функцію трансформації нефінансової інформації у фінансово значущі показники, які оцінюють відповідно до принципу подвійної суттєвості.

Водночас процес гармонізації фінансової та нефінансової звітності супроводжується певними проблемами, серед яких:

- відсутність єдиних стандартів до складання нефінансової звітності;
- складність збору та узагальнення відповідних даних;
- недостатній рівень практичного впровадження таких підходів на підприємстві.

Для компаній, які мають намір працювати у Європейському союзі або вести бізнес з європейськими партнерами, дотримання стандартів CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) є обов'язковим критерієм для складання звітності. CSRD – це нова Директива ЄС, яка ставить перед компаніями завдання забезпечити повну прозорість у питаннях екологічної та соціальної відповідальності, а також корпоративного управління – ESG [4]. На відміну від попередніх підходів, вона вимагає оприлюднення нефінансових даних виключно у складі звіту з управління у цифровому форматі. Це зобов'язує перед українськими підприємствами-експортерами не просто здійснювати звітування, а й інтегрувати показники сталого розвитку в загальну стратегію бізнесу. З 2024 року ця директива суттєво посилює вимоги до прозорості і ставить перед компаніями завдання забезпечити повну прозорість у питаннях екологічної та соціальної відповідальності, а також корпоративного управління – ESG. Вона запроваджує обов'язкові стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards), які вимагають від компаній розкривати не лише фінансові ризики, а й свій вплив на людей і планету [5]. До того ж CSRD вимагає звітувати у двох напрямках як навколишнє середовище впливає на фінанси компанії і як сама компанія впливає на довкілля та суспільство. Так виникає зв'язок між нефінансовою та фінансовою інформацією.

Практичне значення Звіту з управління полягає в тому, що він «оживляє» сухі цифри балансу. Якщо фінансова звітність лише фіксує факт наявності прибутку, то Звіт з управління пояснює, завдяки чому цей прибуток отримано і чи зможе компанія повторити цей результат завтра. Наприклад, через розділ «Кадри» підприємство показує, що воно інвестує в навчання працівників, а отже, має низьку плинність кадрів і стабільне виробництво. Це дає інвестору впевненість у прозорості внутрішніх процесів, які неможливо побачити у звичайному звіті про фінансові результати. Крім того, Звіт з управління є інструментом захисту репутації. Розкриваючи інформацію про соціальну відповідальність (наприклад, допомогу громаді чи екологічні заходи), бізнес стає більш зрозумілим для суспільства та держави. Це створює «подушку безпеки»: прозора компанія, яка відкрито говорить про свої ризики та стратегію, викликає більше довіри у банків при наданні кредитів та у партнерів при укладанні довгострокових контрактів.

Отже, перспективи розвитку гармонізації двох звітності пов'язані з впровадженням інтегрованої звітності, з використанням міжнародних стандартів та цифрових технологій, що забезпечують підвищення ефективності обробки

інформації. Зокрема, орієнтація на вимоги Директиви CSRD дозволить українським компаніям відповідати критеріям прозорості європейському ринку. Таким чином, звіт з управління виступає важливим елементом сучасної системи звітності, який забезпечує прозорість бізнесу та сприяє його сталому розвитку як у Європейському Союзі, так і в Україні.

Список використаної літератури:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій з підготовки звіту з управління : Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Шкромиди Н. Я., Малишев С. В., Григорійчук А. І. Облікове забезпечення формування звіту про управління господарюючого суб'єкта. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6563/6656> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Скок А. Що таке CSRD і чому це важливо для бізнесу в Україні. BDO в Україні. 7 лютого 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-is-csrd-and-why-it-is-important-for-business-in-ukraine> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року щодо звітності про сталий розвиток підприємств (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 24.04.2026).

Федорова Н. Є.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та права,*

*ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,
ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій», м. Дніпро*

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ КОМПЛІАНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап постіндустріальних трансформацій супроводжується глибокою зміною механізмів економічної координації та посиленням залежності економічних процесів від якості інститутів в умовах прискорення технологічної динаміки. За таких умов особливого значення набуває проблема формування ефективних механізмів комплаєнс-менеджменту як інструменту забезпечення узгодженості між технологічними змінами, нормативним середовищем та економічною поведінкою суб'єктів. У зазначеному контексті комплаєнс-менеджмент поступово виходить за межі вузького трактування як системи контролю за дотриманням законодавства чи внутрішніх корпоративних процедур;

його функціональне призначення розширюється до механізму адаптації економічних суб'єктів до нестабільного технологічного середовища.

Особливо актуальною зазначена проблема є для України, яка функціонує в умовах одночасного впливу кількох масштабних трансформаційних процесів: цифровізації економіки, інтеграції до європейського економічного простору, структурних наслідків повномасштабної війни та необхідності післявоєнної модернізації. Дослідження адаптивної ефективності інституційного середовища України підтверджує наявність високого рівня зв'язку між технологічною динамікою та інституційними змінами, однак одночасно фіксує значну внутрішню асиметрію інституційної реакції на технологічні виклики [1]. Вказане означає, що окремі сегменти інституційного середовища нашої країни здатні забезпечувати ефективну адаптацію до технологічних змін, тоді як інші залишаються структурно інерційними.

Попри наявність значного людського капіталу, високого рівня підготовки ІТ-фахівців та окремих успішних сегментів цифрової економіки, в країні зберігається низький рівень інтеграції між знаннєвою, інформаційно-комунікаційною та інноваційно-технологічною підсистемами [1]. Додатковою проблемою виступає нестабільність нормативного середовища та фрагментарність регуляторних механізмів. Як наслідок, українські компанії функціонують в умовах регуляторної невизначеності та недостатньої прозорості інституційного середовища, що ускладнює довгострокове планування діяльності й супроводжується зростанням трансакційних витрат.

Водночас саме в Україні комплаєнс-менеджмент здатний стати одним із ключових механізмів інтеграції технологічних трансформацій у суспільну систему. За сучасних умов його доцільно розглядати як складову адаптації інституційного середовища до технологічної динаміки. З огляду на це стратегія розвитку комплаєнс-менеджменту в Україні, на нашу думку, має ґрунтуватися на кількох взаємопов'язаних напрямках.

По-перше, важливим завданням є формування адаптивно ефективного інституційного середовища країни, зорієнтованого на систематичне оновлення правил і норм відповідно до темпів і напрямів технологічних трансформацій, нормативна база якого оновлюється послідовно, прогнозовано, прозоро та інклюзивно.

По-друге, суттєвого значення набуває діджиталізація комплаєнс-менеджменту, яка передбачає використання сучасних цифрових технологій штучного інтелекту, великих даних, автоматизованого моніторингу суспільних процесів для своєчасного виявлення потенційних ризиків і загроз у сфері дотримання нормативних вимог в умовах швидкого нагромадження великих масивів інформації і прискорення технологічних змін.

По-третє, важливою є узгоджена взаємодія між державою та бізнесом, оскільки держава формує норми й правила інституційного середовища, тоді як

бізнес змушений адаптувати до них власні внутрішні процедури, механізми контролю, системи управління ризиками та комплаєнс-практики. Зазначені процеси потребують мобілізації додаткових ресурсів з боку бізнесу, тому оновлення нормативних вимог має забезпечувати необхідний баланс між стабільністю та керованою пластичністю інституційного середовища. З одного боку, в умовах технологічних трансформацій важливими залишаються передбачуваність і послідовність правил, що формують довіру та створюють умови для довгострокового планування бізнес-діяльності, а з іншого – зберігається потреба у достатній гнучкості регулювання для адаптації до швидких технологічних змін.

По-четверте, суттєвого значення в сучасних умовах України набуває гармонізація її комплаєнс-процедур з міжнародними практиками в контексті інтеграції до європейського економічного простору, що передбачає впровадження уніфікованих стандартів цифрового регулювання, захисту даних, ESG-вимог та кібербезпеки.

Таким чином, в умовах глобальних суспільних трансформацій комплаєнс-менеджмент поступово виходить за межі суто внутрішньокорпоративного контролю відповідності діяльності компанії законам, міжнародним стандартам, галузевим правилам та внутрішнім етичним нормам та дедалі більше залежить від адаптивної ефективності інституційного середовища: прозорості правил гри, швидкості оновлення нормативної бази й рівня інституційної довіри. Саме тому для України розвиток комплаєнс-менеджменту набуває стратегічного значення як складової адаптації інституційного середовища до сучасної технологічної динаміки.

Список використаної літератури:

1. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є. Адаптивна ефективність інституційного середовища України в контексті технологічних викликів. Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка». 2026. № 1(93). С. 9–28. <https://doi.org/10.33271/ebdut/93.009>.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine. OECD Publishing, 2022. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_8d07cd2d/85a624f6-en.pdf.

Фурсенко В. В.

**здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри фінансових технологій та бізнесу**

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ РИЗИКІВ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне підприємство функціонує в умовах посилення ризиків нестабільності зовнішнього середовища, трансформації ринкових умов, логістичних обмежень, кадрових втрат, технологічних змін і зростання вимог до економічної соціальної та екологічної відповідальності.

У таких умовах формування потенціалу стійкого розвитку набуває особливого значення оскільки йдеться не лише про здатність підприємства забезпечувати поточну прибутковість, а й про його можливість зберігати життєздатність, адаптуватися до змін, мінімізувати втрати та створювати передумови для довгострокового розвитку. Потенціал стійкого розвитку підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсів компетентностей управлінських здатностей і стратегічних можливостей які забезпечують його адаптацію до ризиків та невизначеності.

Його формування залежить не тільки від наявності фінансових матеріальних трудових та інформаційних ресурсів, а й від здатності підприємства своєчасно оцінювати загрози змінювати бізнес модель, підтримувати інноваційну активність і зберігати баланс між економічними результатами та вимогами сталого розвитку.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ризики стають постійною характеристикою підприємницької діяльності. Зокрема О. Кириченко зазначає що «підприємницька діяльність передбачає прийняття рішень з високим рівнем невизначеності» [3], можна погодитись, оскільки це положення є принциповим для розуміння природи потенціалу стійкого розвитку, так як підприємство не може повністю усунути ризики, але може сформувати здатність до їх передбачення оцінювання та нейтралізації. Саме тому стійкий розвиток у сучасних умовах має ґрунтуватися не на уникненні ризиків, а на побудові гнучкої системи управління здатної швидко реагувати на зміни.

Вплив ризиків і невизначеності на підприємство проявляється у різних напрямках.

Фінансові ризики обмежують можливості інвестування модернізації та оновлення ресурсної бази, ринкові ризики ускладнюють прогнозування попиту цінової політики та поведінки конкурентів, логістичні ризики порушують стабільність постачання й збуту, кадрові ризики знижують якість управління та виробничих процесів, технологічні ризики пов'язані з необхідністю цифровізації кібербезпекою та швидким моральним старінням обладнання. У сукупності ці

чинники формують середовище у якому підприємство змушене постійно переглядати власні управлінські рішення. Важливою умовою формування потенціалу стійкого розвитку є діагностика внутрішніх можливостей підприємства.

У науковій літературі наголошується що «діагностика бізнес потенціалу дозволяє оцінити сильні та слабкі його сторони, виявити ризики оцінити рівень загроз і можливостей» [6].

На нашу думку такий підхід є особливо важливим в умовах невизначеності, оскільки без системного аналізу підприємство не може адекватно визначити власні резерви розвитку. Діагностика дає змогу не лише фіксувати проблеми, а й своєчасно коригувати стратегію, визначати пріоритети інвестування, посилювати слабкі ланки та формувати адаптивну модель поведінки. Формування потенціалу стійкого розвитку під впливом ризиків і невизначеності передбачає поєднання кількох управлінських орієнтирів.

Передусім підприємство має забезпечити фінансову гнучкість що дає змогу підтримувати платоспроможність і реалізовувати необхідні зміни, навіть за нестабільних умов. Водночас важливим є розвиток людського капіталу, оскільки саме персонал забезпечує здатність підприємства до інновацій, адаптації та організаційного оновлення. Не менш значущими є цифровізація бізнес процесів, аналітична підтримка прийняття рішень, ризик менеджмент і стратегічне планування на основі декількох сценаріїв розвитку

Отже, потенціал стійкого розвитку підприємства в умовах ризиків і невизначеності формується як динамічна здатність до адаптації, оновлення та збереження стратегічної рівноваги. Його основою є не лише ресурсна забезпеченість, а й якість управління рівень організаційної гнучкості готовність до інновацій здатність аналізувати загрози та приймати своєчасні рішення. В реаліях сьогодення підприємство яке вміє працювати з ризиками перетворює невизначеність із деструктивного чинника на джерело стратегічного оновлення та довгострокової стійкості

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва, О., Долженко, Д. (2024). Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
2. Житар, М. (2025). Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84>
3. Кириченко О. Аналіз ризиків як етап антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-149>.

4. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С.17-23. URL : DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).
5. Сімкова Т., Гнатчук О. Забезпечення комплементарності розвитку потенціалу підприємства як інноваційна основа моделі циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 225 – 230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45>
6. Соловійов І., Брайловський І., Рябенко Г. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-136>
7. Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., & Lushchyk, M. (2023). El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 353-369. <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.20>

Цимбалюк С. М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
м. Луцьк

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої регуляторної мінливості, цифровізації бізнес-процесів, посилення вимог до прозорості діяльності та відповідальності управлінських рішень. За таких умов адаптивне управління передбачає здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та спроможність своєчасно ідентифікувати правові, фінансові, репутаційні й операційні ризики, узгоджуючи діяльність підприємства з вимогами законодавства, корпоративних стандартів і принципів доброчесності.

Посилення регуляторних вимог і контрольних процедур одночасно підвищує керованість підприємства та створює ризик надмірної бюрократизації управління. Формалізація комплаєнс-процедур здатна уповільнювати прийняття управлінських рішень, знижувати організаційну гнучкість і збільшувати трансакційні витрати бізнесу. Саме тому ефективність комплаєнс-менеджменту визначається не кількістю контрольних механізмів, а їх здатністю підтримувати адаптивність підприємства в умовах невизначеності.

Комплаєнс-менеджмент доцільно розглядати як складову адаптивного управління підприємством, що забезпечує дотримання норм і здатність організації перебудовувати внутрішні процедури відповідно до змін зовнішнього середовища.

Міжнародний стандарт ISO 37301:2021 визначає систему комплаєнс-менеджменту як механізм встановлення, впровадження, оцінювання, підтримання та постійного поліпшення відповідності діяльності організації встановленим вимогам [1]. Вимога безперервного вдосконалення надає комплаєнс-менеджменту адаптивного змісту.

Доцільно виокремити категорію комплаєнс-адаптивності підприємства, що характеризує здатність системи управління своєчасно змінювати внутрішні правила, процедури контролю та механізми реагування відповідно до трансформації зовнішнього регуляторного середовища.

Комплаєнс-адаптивність відображає не статичний стан відповідності, а динамічну спроможність організації підтримувати керованість і стійкість за умов постійних змін.

Теоретична основа поєднання комплаєнс-менеджменту й адаптивного управління ґрунтується на ризик-орієнтованій логіці. COSO Enterprise Risk Management Framework акцентує увагу на інтеграції управління ризиками зі стратегією та результативністю підприємства, а не на ізольованому контролі окремих порушень [2]. Така логіка дає підстави трактувати комплаєнс як елемент управлінського циклу, що впливає на стратегічний вибір, операційну дисципліну, якість управлінської інформації та стійкість бізнес-моделі.

У системі корпоративного управління комплаєнс виконує роль інституційного механізму запобігання конфлікту інтересів, корупційним практикам, непрозору прийняттю рішень і порушенню етичних стандартів. Принципи корпоративного управління OECD наголошують на необхідності ефективного контролю, підзвітності та захисту інтересів стейкхолдерів [3]. Таким чином комплаєнс-менеджмент перетворюється з допоміжної юридичної функції на складову системи організаційної стійкості підприємства.

Адаптивний характер комплаєнс-менеджменту проявляється через здатність забезпечувати своєчасне оновлення внутрішніх політик, процедур контролю, антикорупційних механізмів, стандартів ділової етики та процедур оцінювання контрагентів.

Цифровізація бізнес-процесів змінює інструментарій комплаєнс-менеджменту через автоматизацію моніторингу операцій, використання аналітики даних, електронних систем внутрішнього контролю та цифрових каналів повідомлення про порушення.

Поширення RegTech-рішень підвищує швидкість виявлення ризиків та ефективність управлінського реагування.

Для українських підприємств значення комплаєнс-менеджменту істотно посилюється в умовах воєнної нестабільності, посилення вимог до прозорості фінансових операцій, контролю контрагентів та дотримання міжнародних регуляторних обмежень. За таких умов адаптивний комплаєнс набуває значення механізму підтримання організаційної стійкості, інвестиційної надійності та

інтеграції українських підприємств у міжнародне економічне середовище.

Комплаєнс-менеджмент посилює адаптивне управління підприємством за кількома напрямками: формує систему раннього виявлення ризиків, забезпечує дисципліну управлінських рішень, знижує ймовірність фінансових втрат і репутаційних загроз, підвищує довіру інвесторів, партнерів та споживачів.

Таблиця 1

Вплив комплаєнс-менеджменту на адаптивність підприємства

Елемент комплаєнс-менеджменту	Вплив на адаптивне управління
Моніторинг регуляторних змін	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища
Внутрішній контроль	Зниження операційних і репутаційних ризиків
Антикорупційні процедури	Підвищення прозорості управління
Оцінювання контрагентів	Мінімізація фінансових і правових загроз
Канали повідомлення про порушення	Посилення організаційної стійкості
Цифрові комплаєнс-системи	Підвищення швидкості управлінського реагування

**Систематизовано автором*

Отже, комплаєнс-менеджмент у системі адаптивного управління підприємством виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію. За відсутності адаптивного комплаєнс-менеджменту підприємство втрачає здатність своєчасно реагувати на зміни регуляторного середовища, що підвищує ризики фінансових втрат, репутаційної дестабілізації та управлінської неефективності.

Список використаної літератури:

1. ISO 37301:2021 Compliance management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
2. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/full-report/component-8.html

Шевченко І. Ю.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Чуйко П. А.
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ У КОМУНІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Як свідчать результати минулорічного дослідження Forbes Ukraine [1], в Україні щорічно зростає середній вік штатних працівників за рахунок того, що поповнення фонду робочої сили молодими фахівцями відбувається не так інтенсивно, ніж природне вибування персоналу по досягненню пенсійного віку.

Окремим деструктивним фактором формування трудового потенціалу України виступило й повномасштабне вторгнення, внаслідок якого мігрувало вже понад 5,5 млн українців, з яких 71% були працевлаштованими в Україні до виїзду [2].

Кадрова криза в Україні посилюється і віковим розривом працездатного населення внаслідок демографічного спаду 1990-х років, що наразі отримує відображення в мінімальній частці працівників віком 30-40 років: таким чином все частіше молодь 20-23 років, яка працевлаштовується на перше робоче місце, «вливається» у колектив, в якому переважає більшість працівників є значно старшою 40 років. Така ситуація актуалізує дослідження особливостей теорії поколінь у комунікації персоналу підприємств, установ, організацій.

Говорячи про комунікацію працівників віком до 25 років і працівників віком старших 40 років, мова здебільшого йде про особливості комунікаційної взаємодії представників покоління Z («зумерів») (1997-2012 р.н.) і покоління X (1965-1980 р.н.).

Особистісне формування та професійне становлення працівників-представників зазначених поколінь відбувалося в кардинально різних умовах, що логічно зумовлює диференціацію їх життєвих цінностей, ставлення до роботи, очікувань від роботодавця та трудової поведінки.

Покоління X представляють собою поєднання самостійності, прагматизму та професіоналізму, що цінують стабільність, ієрархію, дисципліну, конкретність задач і результатів та віддають перевагу формалізованій особистій комунікації. Тоді як «зумери» віддають перевагу неформальній комунікації переважно в месенджерах і соціальних мережах, відділяючи «особисті кордони» від робочих задач, прагнучи гнучкої (та бажано віддаленої) зайнятості, зосереджуючись на короткострокових задачах [3].

Так поколінню Х «зумери» здаються недостатньо вихованими й освіченими, несерйозними та несформованими фахівцями. Тоді як покоління Z вважає представників покоління Х нудними та повільними.

Проблеми в комунікації представників поколінь Х і Z в колективах набули досить широкого розповсюдження, тому економічна періодика вже містить напрацювання науковців за даним напрямом.

Зокрема індонезійські вчені Muhammad Akbar Hartaman Karnaen та Andika Putra Pratama пропонують для подолання комунікаційного гапу між працівниками поколінь Х і Z використання гібридної моделі професійної комунікації, яка буде гармонійно поєднувати формальні та неформальні канали комунікації, запровадження програми міжпоколінного зв'язку та системи двостороннього фідбеку, розроблення стандартизованих мовних рекомендацій і здійснення структурованої інтеграції комунікаційних технологій [4].

Дані пропозиції доцільно прийняти за основу й адаптовувати до умов конкретних підприємств, установ, організацій України.

Список використаної літератури:

1. Тарасовський Ю. Щороку український працівник старішає на 4–5 місяців – дослідження Forbes Ukraine: новина від 28 квітня 2025 року. *Forbes Ukraine: сайт*. URL: <https://forbes.ua/news/shchoroku-ukrainskiy-pratsivnik-starishae-na-45-misyatsiv-doslidzhennya-forbes-ukraine-28042025-29246>
2. Сич М. Кожен сьомий юнак віком 18-22 виїхав за кордон. Як змінилася міграція українців за роки великої війни: новина від 4 березня 2026 року. *Радіо Свобода: сайт*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-z-ukrayiny-viyna-tymchasovyy-zakhys-povernennya/33692917.html>
3. Теорія поколінь від Х до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. *HURMA: сайт*. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>
4. Muhammad Akbar Hartaman Karnaen and Andika Putra Pratama (2025). Developing Communication Model of Creative Gen-Z Employees for Effective Communication Across Generations: A Case Study of Infia Corporation. *Journal of Economics and Business UBS*, Vol. 14, No. 3, pp. 576–592. DOI: <https://doi.org/10.52644/joeb.v14i3.2668>

Електронне наукове видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Збірник тез доповідей
IV Міжнародної науково-практичної конференції
(22–23 травня 2026 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60x84/16. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк. 19.07. Умовн. друк. арк. 15.26.

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10; дисковод CD-ROM AcrobatReader 10.
Об'єм даних 3,8 Мб.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009 р.