



V.N. KARAZIN KHARKIV
NATIONAL UNIVERSITY



Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ
III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
31 жовтня 2025 року, м. Харків, Україна

Електронний ресурс



*Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№719 від 09 грудня 2024 року)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 30 від 24 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф. (головний редактор), Третяк В. П. д.е.н., проф.,
Нестеренко О.О., д.е.н., проф., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Матюшенко І.Ю., д.е.н., проф.,
Беренда С. В., к.е.н., доц., Квітка Ю.М., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Пархоменко
О.С., к.е.н., доц., Прус Ю. І., докт. філос., доц., Пустовгар С.А., к.е.н., доц., Рекурн Г. П., к.е.н.,
доц., Новікова В. В., к.т.н.

Адреса редколегії:

61002, м. Харків, майдан Свободи, 4

П78 Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку
територій: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (31 жовтня
2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна,
2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС
Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 571 с. (PDF)
ISBN 978-966-285-802-3

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до організації управління
стратегічним розвитком підприємств: напрями, шляхи та методи впровадження змін;
розглянуто питання людського потенціалу у сучасному світі: цифрова трансформація,
емоційна стійкість та виклики срібної економіки; розглянуто виклики та перспективи
миробудування та медіації; питання пошуку ефективних форм взаємодії стейкхолдерів
як запоруки територіального розвитку; можливості інноваційного розвитку; визначення
стратегічних орієнтирів формування механізмів сталого розвитку регіонів України в умовах
гібридних загроз; розглянуті питання цифровізації, зеленої економіки, європейських
тенденцій та наведено приклади створення бізнесу.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління,
органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів
вищої освіти.

Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 332.1(063)

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24391>

ISBN 978-966-285-802-3

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Тетяна КАГАНОВСЬКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р. юрид. наук, професор, заслужений юрист України – голова наукового комітету (Україна)

Володимир РОДЧЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор – заступник голови наукового комітету (Україна)

Анатолій БАБІЧЕВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. держ. упр. наук, доцент – заступник голови наукового комітету (Україна)

Андрій ГРИЦЕНКО, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, академік НАН України (Україна)

Ігор ЄГОРОВ, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування», д-р екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України (Україна)

Бранімір ЯОВАНОВИЧ, Віденський інститут міжнародних економічних досліджень, доктор філософії, доцент (Австрія)

Слободан ТОМІК, Університет Йорка, доктор філософії, доцент (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)

ТТ АРВІНД, Університет Йорка, доктор наук, професор (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)

Вахтанг ЧАРАЯ, Університет імені Григола Робакідзе, доктор наук, професор (Грузія)

Леван ЯКЕЛІ, Батумський державний університет імені Шота Руставелі, доктор наук, професор (Грузія)

Ольга ГУЄРРЕРО-ПЕРЕЗ, Університет Малаги, доктор наук, професор (Королівство Іспанія)

Раса БАРТКУТЕ, Вільнюський університет, доктор наук, професор (Литовська Республіка)

Валентина ЧУМАЧЕНКО, Вільний міжнародний університет Молдови, доктор філософії, доцент (Республіка Молдова)

Олександр ХИЖНЯК, Амстердамський вільний університет, доктор наук, доцент (Королівство Нідерландів)

Моніка ДОБСЬКА, Познанський університет економіки та бізнесу, доктор наук, професор (Республіка Польща)

Юліана ПАЛАГНЮК, Сілезький університет у Катовицях, доктор наук, професор (Республіка Польща)

Анна СТАНКЕВИЧ-МРУЗ, Лодзький політехнічний університет, доктор філософії, доцент (Республіка Польща)

Тельма МЕНДЕС, Політехнічний університет Порту, доктор філософії (Португальська Республіка)

*Матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку
територій», 31 жовтня 2025 року*

Александру-Мірцеа НЕДЕЛЕА, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, доктор філософії, доцент (Румунія)

Елішка ЗАСАДОВА, Університет Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц. інж., доктор філософії (Словацька Республіка)

Ондрей МІТАЛ, Університет Павла Йозефа Шафарика в Кошицях, доц. інж., доктор філософії (Словацька Республіка)

Павел ЖУФАН, Університет Менделя в Брно, доц. інж., доктор філософії (Чеська Республіка)

Мартіна РАШТИЦОВА, Університет Менделя в Брно, доктор філософії, доцент (Чеська Республіка)

Раджив КАНТ, Університет прикладних наук Савонії, доктор філософії, доцент (Республіка Фінляндія)

Марко ЛЕТІ, Інститут досліджень миру в Тампере, доктор філософії (Республіка Фінляндія)

Марина Мілео ГОРЛІЗ, Гарвардський університет, доктор філософії (Сполучені Штати Америки)

Анна ШОСТЯ, Університет Пейс, доктор філософії, професор (Сполучені Штати Америки)

Асеп ГЕРМАВАН, Університет Трисакті, доктор наук, професор (Республіка Індонезія)

Кумар Барал СУКАНТА, Національний відкритий університет Індіри Ганді, доктор філософії, професор (Республіка Індія)

Сародж Кумар САХУ, Університет Самбалпур, доктор наук, доцент (Республіка Індія)

Сандіярані САХУ, Університет Гангадхар Мехер, доктор наук (Республіка Індія)

Куллапа СОРАТАНА, Університет Наресуан, доктор філософії, доцент (Королівство Таїланд)

Едсон ЛІМА, Глобальний коледж Хайєка, доктор філософії (Федеративна Республіка Бразилія)

Ханнах ХАМЕР, Глобальний коледж Хайєка, професор (Федеративна Республіка Бразилія)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Оксана НЕСТЕРЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р. екон. наук, професор – голова організаційного комітету

Юлія ПРУС, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, доктор філософії, доцент – заступник голови організаційного комітету

Олексій ВАСИЛЬЄВ, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор

Ігор МАТЮШЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор

Вікторія ТРЕТЯК, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор

Сергій БЕРЕНДА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Юлія КВІТКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Алла КОВАЛЕВСЬКА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Олена ПАРХОМЕНКО, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Світлана ПУСТОВГАР, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Ганна РЕКУН, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. екон. наук, доцент

Віра НОВІКОВА, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, канд. техн. наук

Дмитро КУЛИК, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, здобувач освіти ступеня доктора філософії

Софія ПЕРЕГОН, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, голова Студентської ради навчально-науково інституту «Каразінська школа бізнесу»

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE

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

Volodymyr RODCHENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor – Deputy Chair of the Scientific Committee (Ukraine)

Anatoliy BABICHEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Public Administration Sciences, Associate Professor – Deputy Chair of the Scientific Committee (Ukraine)

Andriy GRITSENKO, State Institution “Institute for Economics and Forecasting,” Doctor of Economics, Professor, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

Igor YEGOROV, State Institution “Institute for Economics and Forecasting,” Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

Branimir YOVANOVIC, Vienna Institute for International Economic Studies, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Austria)

Slobodan TOMIK, University of York, PhD, Associate Professor (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

TT ARVIND, University of York, Doctor of Science, Professor (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)

Vakhtang CHARAYA, Grigol Robakidze University, Doctor of Science, Professor (Georgia)

Levan YAKELI, Shota Rustaveli Batumi State University, Doctor of Science, Professor (Georgia)

Olga GUERRERO-PEREZ, University of Malaga, Doctor of Science, Professor (Kingdom of Spain)

Rasa BARTCUTE, Vilnius University, Doctor of Science, Professor (Republic of Lithuania)

Valentina CHUMACHENKO, Free International University of Moldova, PhD, Associate Professor (Republic of Moldova)

Alexander KHYZHNYAK, Vrije Universiteit Amsterdam, PhD, Associate Professor (Kingdom of the Netherlands)

Monika DOBSKA, Poznan University of Economics and Business, Doctor of Science, Professor (Republic of Poland)

Juliana PALAGNYUK, Silesian University in Katowice, Doctor of Science, Professor (Republic of Poland)

Anna STANKIEWICZ-MRUZ, Lodz University of Technology, PhD, Associate Professor (Republic of Poland)

Telma MENDES, Polytechnic University of Porto, PhD (Portuguese Republic)

*Матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку
територій», 31 жовтня 2025 року*

Alexandru-Mircea NEDELEEA, Stefan cel Mare University of Suceava, PhD, Associate Professor (Romania)

Eliška ZASADOVÁ, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Associate Professor, PhD (Slovak Republic)

Ondrej MITAL, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Associate Professor, PhD (Slovak Republic)

Pavel ŽUFAN, Mendel University in Brno, Associate Professor, PhD (Czech Republic)

Martina RAŠTICZOVÁ, Mendel University in Brno, PhD, Associate Professor (Czech Republic)

Rajeev KANT, Savonia University of Applied Sciences, PhD, Associate Professor (Republic of Finland)

Marko LETI, Tampere Peace Research Institute, PhD (Republic of Finland)

Marina Mieleo GORLIZ, Harvard University, PhD (United States of America)

Anna SHOSTYA, Pace University, PhD, Professor (United States of America)

Asep GERMAWAN, Trisakti University, PhD, Professor (Republic of Indonesia)

Kumar Baral SUKANTA, Indira Gandhi National Open University, PhD, Professor (Republic of India)

Saroj Kumar SAHU, Sambalpur University, PhD, Associate Professor (Republic of India)

Sandhyarani SAHU, Gangadhar Mehra University, Doctor of Science (Republic of India)

Kullapa SORATANA, Naresuan University, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Kingdom of Thailand)

Edson LIMA, Hayek Global College, PhD (Federative Republic of Brazil)

Hannah HAMMER, Hayek Global College, Professor (Federative Republic of Brazil)

ORGANIZATIONAL COMMITTEE OF THE CONFERENCE

Oksana NESTERENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor – Chair of the Organizing Committee

Yulia PRUS, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Philosophy, Associate Professor – Deputy Chair of the Organizing Committee

Oleksiy VASILYEV, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor

Igor MATYUSHENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor

Viktoriya TRETYAK, V. N. Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economics, Professor

Serhiy BERENDA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economics, Associate Professor

Yulia KVITKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Alla KOVALEVSKA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Olena PARKHOMENKO, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Svitlana PUSTOVGAR, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Hanna REKUN, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Vira NOVIKOVA, V. N. Karazin Kharkiv National University, Candidate of Technical Sciences

Dmytro KULYK, V. N. Karazin Kharkiv National University, PhD candidate

Sofia PEREGON, V. N. Karazin Kharkiv National University, Chair of the Student Council of the Karazin Business School Educational and Research Institute

ЗМІСТ

Секція 1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: НАПРЯМИ, ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН.....	18
Босовська М. КЛАСТЕРНІ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ.....	18
Зось–Кіор М., Захаров С., Маковецький А. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	23
Каличева Н. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	25
Моргулець О. ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ В ЕПОХУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА НЕЙРОМАРКЕТИНГУ.....	27
Портна О., Якутенко В. УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
Башук І., Трутеня К. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	34
Волошин Р., Васирик Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	38
Дідур К. МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ.....	40
Єрмоїна М., Бездітко Д. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	44
Заєць С. ПЕРЕХІД ДО СТАНДАРТУ ISO 21001: ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК АГЕНТА ЗМІН ДЛЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	46
Ковалевська А., Левін О. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
Кондратюк О., Посашева Д. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	57
Матюх С. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
Миколайчук І., Шрамченко В. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ВПЛИВ НА ПРАЦІВНИКІВ ТА ЯКІСТЬ СЕРВІСУ.....	65
Миколайчук І., Ораєвський А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІДТОКУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ.....	69
Олійник Н. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
Топазли Р. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ.....	78

Benazzou L., Moutie Y. EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AUDIT EFFECTIVENESS AND CORPORATE GOVERNANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	81
Berenda S. STATISTICS ON INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES AS A BASIS FOR STRATEGIC PLANNING OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES WITHIN THE CONTEXT OF A PROSPECTIVE CUSTOMS UNION WITH THE EU.....	86
Chernykhivska A. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A BASIS FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY.....	89
Eddaoudi F., Jmel A. FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRICULTURAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL VALUE CHAIN INTEGRATION.....	92
Eddaoudi F., Noureddine N. STRATEGIC CHANGE AND ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN THE MOROCCAN POULTRY VALUE CHAIN: MANAGERIAL PATHWAYS FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS.....	97
Eddaoudi F., El Majid A. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF STRATEGIC CHANGE IN MANAGEMENT CONTROL PROCESSES.....	100
Miniailo V., Khomenko I. STRATEGIC TRANSFORMATIONS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT.....	103
Григоров І. ПАЦІЄНТОЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕДИЧНОГО СЕКТОРУ.....	106
Луценко А. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ НАУКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОГЛЯД ПИТАННЯ ТА ПОПЕРЕДНІХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	111
Капустін О. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	113
Попович Р. КОНФЛІКТОСТІЙКІСТЬ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	115
Прожогін Д. ВПЛИВ ПРОРИВНИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ.....	118
Попов Ю. МАРКЕТИНГОВА ДИХОТОМІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	121
Чугуєв Ю. РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ.....	125
Волюцька О. СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ І МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	126
Зотов А. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МОЛОКІЯ».....	130
Зерній Є. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТТОРГ».....	132
Куніцька Т. ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	136

Кушнарѡва Ю.	ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЇЇГО ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	141
Мачуліна В.	ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ЯК ТРЕНД СУЧАСНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	144
Мірошник Л.	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	149
Мироненко Д.	ДО ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА».....	154
Музика А.	ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	157
Сотніков Д.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	160
Шидловська В.	СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	164
Wang R.	STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR RESOURCE OPTIMISATION AND IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS.....	168
 Секція 2. ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА ВИКЛИКИ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ.....		
Єгоров І.	СТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ДОСЛІДНИКІВ: ЧИ Є АЛЬТЕРНАТИВА?.....	172
Гриценко А., Кулібова Я.	РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	175
Дуднєва Ю.	ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОГО КОМПЛАЄНСУ.....	177
Косата І., Сторожук Є.	ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ (ЕІ) ЯК ВИРІШАЛЬНИЙ ЧИННИК КІБЕРСТІЙКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕТВОРЕННЯ.....	180
Некіз Т.	КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ВПО ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ.....	184
Прус Ю.	СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ У ПРАЦІВНИКІВ «СРІБНОГО ВІКУ» В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ...187	
Рекурн Г.	СРІБНА ЕКОНОМІКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ ДО ТОКЕНІЗОВАНИХ ЕКОСИСТЕМ.....	191
Стойка В., Кривенцов В.	РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НАЙМАНОГО ПРАЦІВНИКА У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ СУСПІЛЬСТВА...194	
Голуб А.	«ЦИФРОВА ПАМ'ЯТЬ»: РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ЗБЕРЕЖЕННІ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	198
Єременко О.	КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	200

Заславський С. ВИКЛИКИ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В НРМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: АДАПТАЦІЯ ГІБРИДНОГО СЕРЕДОВИЩА ДО ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН.....	205
Корепанова М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	209
Корнага О. АДАПТИВНЕ ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ РЕГІОНІВ ЯК УМОВА СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	217
Масліхова В. БЮДЖЕТНА БУХГАЛТЕРІЯ: ШЛЯХ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	220
Попелишко Л. СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ МЕНЕДЖЕРА: ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ.....	224
Солодовник О. АНАЛІТИКА ЗМІНИ ВИМОГ ДО НАВИЧОК ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	227
Хміль Н. ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ.....	229
Чередниченко Т. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЗАОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	232
Babichev A., Peliukh O. STRATEGIC POLICY REFORM FOR VETERAN INTEGRATION: LEVERAGING HIGHER EDUCATION AS A POST-WAR SOCIALIZATION AND HUMAN CAPITAL HUB.....	235
Housna Aissaoui, Kenza Mammad SMART CRM TRANSFORMATION IN MOROCCAN HEALTHCARE: A CASE STUDY OF DIGITAL INTEGRATION AT CLINIQUE INTERNATIONALE DE MARRAKECH WITHIN AN IOT-ENABLED ENVIRONMENT.....	239
Nayeem Hossain Kazi THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN POTENTIAL AND DIGITAL TRANSFORMATION.....	244
Секція 3. МИРОБУДУВАННЯ ТА МЕДІАЦІЯ:ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	248
Babenko K., Parkhomenko O. AI-DRIVEN APPROACHES TO MEDIATION...	248
Savchenko V. CIVIL LAW CONSEQUENCES OF COLLABORATIONISM: AN INTRODUCTION TO THE PROBLEMATICS.....	251
Гірман А. ПОСТКОНФЛІКТНЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ МИРУ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ООН.....	254
Кушнір А. МИРОТВОРЧА ОСВІТА ЯК ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ.....	257
Чобіток В., Чобіток І. МЕДІАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТАХ.....	263
Секція 4. СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ.....	268

Бурик З. ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАВЕРШЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	268
Skorobogatova N., Voitko S., Bokovets O. THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN FORMING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY.....	271
Волченко Н. СИНЕРГІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ.....	274
Крохмаль Н., Миронець К. МОЛОДЬ І ДЕМОКРАТІЯ: КОНСТРУЮВАННЯ МАЙБУТНЬОГО ЛОКАЛЬНИХ СПІЛЬНОТ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ.....	279
Мацука В. МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЇ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГРОМАДИ.....	281
Мороз С., Калашник О. ЛОКАЛЬНИЙ КОЛОРИТ У ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТАХ: КОМУНІКАЦІЙНІ ПРАКТИКИ PREMIER HOTEL PALAZZO ЯК ІНСТРУМЕНТ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ.....	285
Сидоренко Т., Касян Ю. РОЛЬ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ГРОМАДИ.....	289
Zásadová E., Mital' O. ENHANCING KNOWLEDGE ON GOOD GOVERNANCE IN SLOVAK-UKRAINIAN COOPERATION.....	293
Eddaoudi F., Boujamaoui S. BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF PUBLIC MANAGEMENT: TRENDS, SCIENTIFIC NETWORKS, AND RESEARCH PERSPECTIVES.....	297
Погуляйко Ю. ОСОБЛИВОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	302
Стаднійчук Р. ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ КОНФЛІКТОГЕННИХ РИЗИКІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	304
Дульська І. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	309
Григалюнас Д. ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	314
Кравченко В. ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	319
Кулик Д. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКО-ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	322
Панова Т. ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....	325
Рак І. РОЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІТ-КОМПАНІЙ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ РЕГІОНУ.....	328
Донченко М. РОЛЬ «ЗЕЛЕНИХ ФІНАНСІВ» ТА ФІНТЕХ-ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ.....	331

Wu Pengfei. MANAGEMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH SPATIAL INTEGRATION.....	334
---	------------

Секція 5. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ.....337

Васильєв О. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ ТА СТАРТАПІВ.....	337
---	------------

Doroshuk H. AI-STARTUPS IN UKRAINE DURING THE WAR: SUCCESSES AND FUTURE DEVELOPMENT.....	339
---	------------

Бовш Л., Кухельний Д. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	344
--	------------

Волошина-Сідей В. АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО РЕГЕНЕРАЦІЇ.....	348
---	------------

Ворошилова Г., Гришко Д. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ.....	351
---	------------

Гринюк Н. ОЦІНЮВАННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КООПЕРАТИВНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ.....	355
--	------------

Жибер Т., Притаманний К. ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ ІННОВАЦІЙ ПРИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	358
---	------------

Крамаренко А. КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ЧАСТИНА ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: ІНТЕГРАЦІЯ ЧИ ІЗОЛЯЦІЯ?.....	362
--	------------

Луценко О., Остапенко Р. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ВИКЛИКІВ.....	366
---	------------

Пустовгар С., Волот О. ПАРАДОКС ПРОЗОРОСТІ: КОЛИ ПОВНА ВІДКРИТІСТЬ ГАЛЬМУЄ ІННОВАЦІЇ.....	370
--	------------

Світлична А., Гуренко А. ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	373
---	------------

Сень О., Підлісна В. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	375
---	------------

Gryga V., Ryzhkova Y. RESILIENCE OF THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT IN WARTIME IN UKRAINE: THE ROLE OF CLUSTERS.....	379
---	------------

Волощук О. АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕВАТОРНИМ БІЗНЕСОМ ДО ЗМІН РИНКУ, КЛІМАТИЧНИХ УМОВ, ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІНШИХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ.....	384
---	------------

Соснін Д. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕСІ: ПОКАЗНИКИ, МЕТОДИ, РЕЗУЛЬТАТИ.....	387
--	------------

Уваров І. ІНДЕКС СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	391
---	------------

Александров В. ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	396
Галиця І. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ СПІЛОК.....	401
Гунченко Д. АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ М. ХАРКІВ.....	404
Денисенко Д. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УТОЧНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ.....	406
Євєнко В. ЛОКАЛЬНА ГЕНЕРАЦІЯ ЯК МАЙБУТНЄ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	411
Корсун В. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	413
Луцук М. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЯХ.....	417
Миткалик К. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «TUR WEAR».....	420
Мнишенко Н. БАРНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	424
Некрашук М. УКРАЇНСЬКИЙ КЛАСТЕР – ФОРМА ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ.....	427
Нєвєнчєнкова А. ТРИ РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Е. ШЕЙНА ЯК МЕХАНІЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ.....	432
Перегон С. БАР'ЄРИ ІНТЕГРУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	436
Петрович С. ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ ПРОВЕДЕННЯ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ.....	440
Підус К. СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	442
Плахтєєнко В. РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ, АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ТЕХНОПАРКІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.....	444
Прохоренко О. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	449
Ріфааї А. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КРИПТОБІРЖ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	452
Рофе-Бекєтова І. ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	455
Свиридов М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	458
Фєдорова П. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗРОСТАННІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	460
Фіоктїстов Д. РОЛЬ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	464
Хандурїна Д. СПЕЦІАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	466

Целуйко А. MADE IN UKRAINE – НОВА МОДА УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛЮ.....	468
Чайка С., Голуб А. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....	470
Шурига І. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....	472
Cheng Wanpeng. MARKETING SERVICE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ON THE EXAMPLE OF MIDEA GROUP.....	475
Zhou Tao. INNOVATION PROCESS MANAGEMENT AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT: THE CASE OF SAMSUNG ELECTRONICS.....	476
Секція 6. ЦИФРОВІЗАЦІЯ І ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА.....	479
Корепанов О., Пшеничний А. ЦИФРОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ШИН ДЛЯ МОТОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	479
Лазебник Ю., Синицька О. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ МОБІЛЬНИХ ПРИСТРОЇВ.....	485
Матюшенко І., Глібо С. ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ...487	
Krutova A. INTELLECTUAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF ESG REPORTING.....	490
Rodchenko V., Nesterenko O. SYSTEMIC APPROACH TO DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES.....	493
Бричка Г., Бричка Б. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	497
Кирильєва Л. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ.....	499
Неїленко С., Горова А. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	503
Новікова В., Решетняк Є. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	505
Романюк В., Бурдельна С. ТОРГІВЛЯ ВУГЛЕЦЕВИМИ КВОТАМИ: ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ І ПРОБЛЕМИ.....	508
Янчева Л. ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ЕКОЛОГІЧНОМУ ОБЛІКУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМ.....	510
Ханова О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ.....	514
Чала Т., Шкородьонук І. КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ПРОКАТУ АВТОМОБІЛІВ.....	518

Варвашенко В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЄС ТА УКРАЇНИ.....	522
Донковцев Д. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС.....	525
Дробаха Д. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ.....	528
Кірієнко С. АДАПТАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТНК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	530
Неборачко М. РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПОМ'ЯКШЕННІ НАСЛІДКІВ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ: KEY CASE KYIVSTAR.....	533
Панченко О. ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА ФОРМУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	536
Рудич А. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ, У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	539
Хорошуля В. СЕКТОРАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ.....	543
Беспалий М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ПРОДАЖУ ПИТНОЇ ВОДИ.....	546
Билкова Р. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ.....	548
Воробйова М. ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ СВАМ.....	550
Гарбуз М. РОЛЬ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	555
Гусинець А. КОМПЛЕКСНІ ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ У ТОРГІВЛІ: ПОЄДНАННЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ, SEO ТА ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ.....	558
Ділменер А. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	562
Ліщенко А.-М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯМ У ГОТЕЛЯХ.....	566
Черкасова С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	568

СЕКЦІЯ 1

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: НАПРЯМИ, ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

БОСОВСЬКА Мирослава, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет

КЛАСТЕРНІ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ

В умовах повномасштабної війни туристичний сектор України зазнає безпрецедентних втрат, так як системно відбувається знищення інфраструктури, зміна структури та зменшення обсягів туристичних потоків, втрата доходів суб'єктами туристичного бізнесу. За аналітичними оцінками Світового банку [1], прямі збитки туристичної інфраструктури перевищують 2 млрд дол. США і продовжують зростати. Але більш вагомими та критичними є непрямі збитки як наслідок практичної зупинки міжнародного туризму, втрати бізнесу та робочих місць. Так, у довоєнний період (2021 рік) туризм та суміжні галузі забезпечували до 5% ВВП України (понад 8 млрд дол. США), починаючи з 2022-го року надходження від міжнародного туризму впали на понад 95%. Внутрішній туризм, частково компенсує втрати міжнародного туризму, але також скорочується через небезпеку, комендантську годину, обмеження на пересування. Туристичний сектор як один з найбільших роботодавців в Україні (прямо та опосередковано працевлаштовував до 1,5 млн осіб у доковідний період), втратив у зв'язку з війною від 50% до 70% своєї вагомості. Втрата 1 дол. США в туризмі призводить до втрати 1.5-2 дол. США в економіці України загалом з урахуванням мультиплікативного ефекту. Таким чином, втрата 8-9 млрд щорічного доходу без мультиплікатора означає загальну втрату для економіки у 12-18 млрд дол. США щорічно. Отже, загальні втрати туристичного сектору України внаслідок війни (прямі + непрямі) можуть перевищувати 20-25 млрд дол. США Групою Світового банку станом на 31 грудня 2024 року визначено загальну вартість відбудови та відновлення в Україні – 524 млрд дол. США, що у 2,8 рази перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2024 рік[1].

Глобальна місія сектору туризму в повоєнному відновленні економіки України – бути каталізатором економічного та соціального зростання, консолідувати діяльність суб'єктів суміжних та пов'язаних галузей та секторів економіки, створюючи мультиплікативний ефект та забезпечити розвиток туристичного потенціалу, інфраструктури та здійснити модернізацію управління туристичними системами різних рівнів [2]. Це актуалізує проблему не просто

відбудови, а вироблення якісно нового, інноваційного та конкурентоспроможного підходу до повоєнного відновлення економіки через консолідацію зусиль, ресурсів та компетенцій – туристичні кластерні екосистеми. Формування туристичних кластерних екосистем може стати стратегічним інструментом, який дозволяє трансформувати виклики повоєнного часу в можливість для проривного розвитку бізнесу економічних регіонів. Це модель, орієнтована на синергію, інновації та сталий розвиток.

Кластерна екосистема є специфічним форматом організації діяльності, яка базується як на принципах локального просторового (територіального) партнерства, так і соціо-економічної агломерації суб'єктів бізнесу, сервісних та забезпечуючих підприємств, науково-дослідницьких та освітніх установ, органів місцевого самоврядування, інвестиційних та міжнародних фондів. В основу методологічних основ кластерної концепції покладено дослідження М. Портера щодо визначення кластера через три базові ознаки: географічну близькість, технологічну пов'язаність та наявність ділових зв'язків [3].

Узагальнивши теоретико-методичні надбання щодо формування моделей кластерних систем, нами визначено такі підходи (табл. 1): підприємницький, еволюційний, ресурсний, знаннеорієнтований, поведінковий, ціннісний, цільовий, екосистемний.

Таблиця 1 – Теоретико-методологічні підходи щодо формування кластерних систем

Методологічний підхід	Концепт	Методичний внесок	Дослідники
1	2	3	4
Підприємницький	Базується на розробленні механізмів оптимізації трансакційних витрат	Мотивація учасників; умови співпраці; оптимальні межі співробітництва; опортунізм учасників; відносини власності; ефект «масштабу»; специфіка трансакційних інвестицій	Вільямсон (1975–1991); С. Осборн, Й. Хагдорн (1997); А. Мадхок (2002); П. Кругман (2020)
Цільовий	Кластери на основі узгодженості цілей та програм	Визначення «ресурсного розриву»; оцінка наявних та необхідних ресурсів; вибір партнерів за спільністю цілей; визначення конгруентності інтересів	Б. Гаррет, П. Дюсож (2002); Р. Уоллес (2005); С. Карделл (2005); Дж. Фруман (2005)
Еволюційний	Кластер як поглиблення співпраці: з більш низької активності відносин до більш високого рівня розвитку	Цикли розвитку відносин; життєвий цикл співпраці в кластері; моделі координації інноваційної діяльності; оптимізація трансакційних витрат; механізми подолання опору	Й. Шумпетер (1934); Ф. Вебстер (2001); Г. Досі, С. Вінтер, Дж. Тіс (1992); Н. Фосс (1996); Й. Хагедорн (2002)

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Ресурсний	Кластери як пошукач можливостей доступу до зовнішніх ресурсів	Механізми розподілу ресурсів; оптимізація ресурсного потенціалу; формування ресурсно-інтеграційної стратегії; унікальність ресурсів; специфічність активів; формування організаційних компетентностей; розподіл ризиків між агентами	Е. Пенроз (1959); Б. Вернерфельт (1984); Й. Барну, Г. Оучі; (1986); Р. Румельт (1991); Ц. Прахалад, Х. Гамель (2000); Ф. Агйон (2020)
Знання-орієнтований	Консолідація та комбінування знань і досвіду (інтелектуальних активів); пріоритет ролі знань та ключових ресурсів	Дифузія інновацій; моделі перетворення знань в активи; цінність знань; права на об'єкти інтелектуальної власності	К. Коннер (1991); У. Задер (1992); Р. Грант (2007); Н. Форс (1996); Й. Дайер, Г.Сінгх (1998); Б. Окельйом (2015); Ш.Ерїну (2020)
Партнерський	Інвестиції, знання, ресурси та управління як ключові аспекти реалізації; генерування конкурентних переваг	Стратегічні можливості співпраці; розповсюдження знань; управління знаннями; трансферт технологій; складність активів; асиметрія контролю; динамічні спроможності	Й. Дайер, Г.Сінгх (1998); Джеймс М. Уїлсон (2020); Е. Станович (2020)
Ціннісний (соціоеконлогічний)	Визначення цінності відносин та вибір партнерів на основі ціннісних критеріїв	Оцінка результативності відносин; критерії оцінки відносин; матриці розвитку кластерних структур; портфельний аналіз споживачів, постачальників, партнерів	Д. Андерсон, Х. Хаканссон, Д. Йохансон; К. Міллер, А. Халінен; П. Коузінс, Р. Спекман (2000); Є. Ієр (2003)
Екосистемний	Кластери як еволюціонуюча екосистема та стратегічне партнерство задля впровадження принципів сталого розвитку	Принципи формування «розумних» кластерів; Принципи та цілі сталого розвитку; самоорганізована динамічна система; розвиток людського потенціалу та ресурсів; впровадження інновацій; цифровізація; екологізація; співконкуренція	А.Тенслі (1935); Н. Ліндман (1945); Дж. Мурр (1990); М. Аднер (2000); М.Фельдман (2010); П. Маскел (2020); А. Мазаракі (2020)

Джерело: розроблено автором

Фокус сучасних наукових досліджень у сфері кластерного розвитку спрямований на створення екосистем. Згідно цього підходу акцент кластерної співпраці зміщується з отримання трансакційних вигід на створення колективних можливостей.

При цьому увагу дослідників зосереджено на двох ключових аспектах: по-перше, вибору форматів відносин з різними партнерами у кластерах; по-друге, критерії формування портфеля взаємовідносин. Отже, основною методологічною проблемою розвитку кластерних екосистем є побудова збалансованої системи відносин з партнерами шляхом вибору із існуючих моделей тих, які відповідають стратегічним орієнтирам та визначеним критеріям вибору співпраці (табл. 2).

Таблиця 2 – Методологічна конструкція універсальних моделей і параметрів формування кластерних екосистем

Моделі кластерних екосистем	Параметри моделі	Алгоритм реалізації
1	2	3
Модель Майкла Портера («Алмазна модель»)	Факторні умови: ресурси, необхідні для конкуренції в галузі (людські ресурси, інфраструктура, капітал, природні ресурси); умови попиту (створений продукт та споживачі); інфраструктура (поостачальники, суміжні та сервісні організації); інституційні умови та ринкові фактори, характер конкуренції; непередбачувані події	Реалізація для оптимізації вигід та витрат; розрахунок ефекту синергії. Підходить для стратегічного аналізу конкурентних переваг.
Модель «Потрійної спіралі» (Triple Helix)	Держава: формує політику, закони, надає фінансування та створює сприятливе середовище. Бізнес: створює інновації, товари, послуги та робочі місця. Включає великі компанії, МСП та стартапи. Університети: забезпечують фундаментальні дослідження, підготовку кадрів, генерацію знань та технологій	Інновації виникають на «перетині» цих трьох спіралей, коли вони починають брати на себе функції одна одної (наприклад, університети створюють інновації, а бізнес фінансує дослідження та комерціалізує результати). Забезпечує розуміння ролі інституцій та їх взаємодії.
Модель «Представлення екосистеми» (Ecosystem Mapping)	Партнерство ключових гравців екосистеми та їх зв'язків: ядро: компанії цільової галузі; підтримка: постачальники, логістика, фінансові установи, юридичні фірми; знання & інновації: університети, НДІ, R&D центри; регулятори: державні органи, громадські інституції, органи саамоврядування; ринки: споживачі.	Співпраця, що створює ефекти кластерної взаємодії у розрізі соціальних, економічних та екологічних параметрів. Модель дозволяє ефективно будувати стратегії для створення потужних, інноваційних та конкурентоспроможних кластерних екосистем

Продовження таблиці 2

1	2	3
Модель на основі життєвого циклу	розглядає кластерну екосистему як живий організм, що проходить кілька стадій розвитку: зародження (виникає ініціатива «знизу» від підприємців або «зверху» від уряду. Формується ядро майбутнього кластера); зростання (кластер набуває критичної маси, приваблюючи нових учасників, інвестиції. З'являються спеціалізовані сервіси, посилюються мережеві зв'язки; зрілість (екосистема стабільна, має чітку структуру, високий рівень інноваційності та міжнародна конкурентоспроможність); трансформація/занепад (кластер або адаптується до нових технологічних викликів (трансформується), або втрачає конкурентоспроможність і занепадає)	Забезпечення циклічності функціонування та результатів співпраці. Модель оптимальна для розробки політики розвитку та розуміння динаміки змін.
Цифрові екосистеми	Віртуальні чи гібридні простори, об'єднані цифровою платформою	Реалізуються як платформи для стартапів (наприклад, об'єднують підприємців, інвесторів, менторів та замовників по всьому світу) або сервісні платформи (об'єднують виробників продуктів (послуг), розробників ПО та клієнтів для створення IoT-рішень). Модель забезпечує поєднання цифрового та ресурсного потенціалів учасників.

Джерело: розроблено автором

Отже, застосування кластерного підходу є необхідною умовою для повоєнного відновлення туристичного сектору, підвищення ефективності інноваційного розвитку, досягнення високого рівня економічного розвитку регіонів та конкурентоспроможності національної економіки. Розвиток туристичних кластерів створить нові можливості та перспективи діяльності на ринку з точки зору впровадження інновацій, формування мультиплікативного і синергетичного ефектів, посилення конкурентних переваг, забезпечення динамічного і сталого зростання.

Література

1. Прес-реліз Світового банку №: 2025/ECA/079. Оновлена статистика потреб України на відбудову URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 28.10.2025).
2. Босовська, М. В. (2024). Стратегії повоєнного відновлення і розвитку сфери туризму та гостинності: національний, регіональний та підприємницький контекст. *Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності*, 50.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів ; пер. з англ. К.: Основи, 2000 390 с.
4. Bosovska M., Bovsh L. and Antoniuk I. (2021). Restaurant tactics: anti-pandemic case. *Foreign trade: economics, finance, law*. 115, 2 (Apr. 2021), 113–132. DOI:[https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08).

ЗОСЬ–КІОР Микола, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет

ЗАХАРОВ Сергій, здобувач вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України

МАКОВЕЦЬКИЙ Антон, здобувач вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації суспільства особливого значення набуває формування ефективного мотиваційного механізму управління на соціально-орієнтованих підприємствах. Такий тип підприємств не обмежується лише досягненням економічних результатів, а поєднує економічну ефективність із реалізацією соціальної місії, спрямованої на підвищення добробуту працівників, розвиток людського потенціалу та забезпечення суспільних благ.

Мотиваційний механізм соціально-орієнтованого підприємства розглядається як комплекс інструментів, методів і принципів впливу на трудову поведінку персоналу з метою узгодження індивідуальних і колективних інтересів із стратегічними цілями підприємства [2-3]. Його ефективність визначається рівнем гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів, системою

морально-психологічного заохочення, а також організаційною культурою, яка підтримує соціальну відповідальність і партнерські відносини між усіма учасниками виробничого процесу.

Управління мотиваційним механізмом передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних функцій: діагностику мотиваційного середовища підприємства, визначення потреб і очікувань працівників, формування системи стимулів, оцінювання результативності праці та зворотний зв'язок [1; 4]. Важливою складовою цього процесу є стратегічне планування мотиваційної політики, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної ідентичності.

Сучасні тенденції управління мотиваційними процесами на соціально-орієнтованих підприємствах пов'язані із переходом від традиційних економічних стимулів до комплексного використання інноваційних підходів – мотивації через участь у прийнятті управлінських рішень, розвиток професійних компетенцій, соціальне визнання, етичне лідерство [5-6]. Акцент робиться на формуванні соціально-ціннісної мотивації, що базується на залученні працівників до спільної реалізації соціально значущих цілей.

Отже, управління мотиваційним механізмом соціально-орієнтованого підприємства має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники. Ефективність такого управління визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем соціальної згуртованості, задоволеністю працівників, їхньою залученістю до корпоративних процесів та довірою до керівництва. У результаті формується стійка мотиваційна система, здатна забезпечити довготривалий розвиток підприємства на засадах соціальної відповідальності та партнерства.

Література

1. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Носенко В. О., Хрипко А. А., Катрич Д. А. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171–176.
2. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. №1(97). 2020. С. 26–31.
3. Hnatenko I., Kuksa I., Naumenko I., Baldyk D., Rubezhanska V. Infrastructure of innovation enterprise: features of formation and regulation in modern market conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. №42 (1). P. 97–104.
4. Hnatenko I., Kuksa I., Shtuler I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Innovation cluster as a mechanism for ensuring the enterprises interaction in the

innovation sphere. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. №41 (4). P. 487–500.

5. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Volume 7. № 4. pp. 245–249.

6. Zos-Kior M., Ilyin V., Kyryliuk I., Solod O. Digitalization in realization of ecological and economic principles of managing sustainable development of agrarian enterprise *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 29–37.

КАЛИЧЕВА Наталія, д. е. н., професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Транспортні послуги відіграють важливу роль в економіці України, забезпечуючи приблизно 12% ВВП країни. Незважаючи на це, розвиток галузі залишається достатньо помірним, а рівень конкурентоспроможності транспортної інфраструктури – недостатнім. Ця ситуація зумовлена низкою політичних, економічних і соціальних викликів [1].

Для покращення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури доцільно застосовувати різноманітні методи: політичні, адміністративно-правові, організаційні, економічні та соціально-психологічні.

Політичні методи включають інституціоналізацію політичних відносин і взаємодію управлінських суб'єктів у сфері транспорту. Адміністративно-правові методи базуються на використанні нормативно-правових документів, таких як міжнародне право, міжнародні угоди та національне законодавство. Організаційні методи передбачають створення спеціалізованих інституцій для управління конкурентоспроможністю, формування єдиної інфраструктурної зони та інших структурних змін. Економічні підходи включають фінансування інфраструктурних проєктів і встановлення оптимальних тарифів на послуги транспортної інфраструктури. Соціально-психологічні методи спрямовані на покращення умов праці, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах і просування концепції безпеки та сталого розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності вимагає також впровадження інструментів різного характеру. Це включає вдосконалення державного

регулювання галузі, створення сприятливих умов для бізнесу на прилеглих територіях, поглиблену інтеграцію транспортної інфраструктури із суміжними елементами системи, а також активне використання сучасних інформаційних технологій. Фінансові інструменти передбачають залучення інвестицій для модернізації та розвитку об'єктів транспортної сфери, розробку стратегій фінансової безпеки для забезпечення стійкості та платоспроможності підприємств [2].

Соціально-економічні заходи сприяють активізації бізнесу в секторі транспорту і на пов'язаних підприємствах, формуючи прямий взаємозв'язок між кількістю учасників ринку, якістю послуг і рівнем конкуренції. Організаційні інструменти зосереджуються на інтеграції українських підприємств транспорту до світового ринку перевезень шляхом створення міжнародних сервісних мереж через координацію діяльності транспорту, логістичних компаній та інших постачальників комплексних послуг. Це дозволить зміцнити позиції України на глобальному рівні. Технологічні підходи спрямовані на розвиток системи інтермодальних і мультимодальних перевезень шляхом взаємодії транспортних та сервісних компаній для розширення логістичної інфраструктури [3]. Це сприяє загальному підвищенню рівня управління галуззю.

Серед організаційних заходів необхідною є державна підтримка: створення відповідної нормативно-правової бази, реалізація програм модернізації й підтримки транспортної інфраструктури.

Низький рівень конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України залишається актуальною проблемою. Впровадження запропонованих методів і інструментів може стати важливим кроком для залучення міжнародних інвестицій, інтеграції сучасних технологій і покращення якості послуг для споживачів.

Література

1. Познанська І.В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 56–59.
2. Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Ричков Д.С. Тенденції розвитку транспортних підприємств: виклики та наслідки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 9-13. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/4.pdf (дата звернення 29.10.2025).
3. Дикань В. Л. Розбудова екоіндустріальних парків як основа поствоєнного перезавантаження промисловості. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків)*. Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 22–24.

МОРГУЛЕЦЬ О.Б., д.е.н., професор, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ В ЕПОХУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА НЕЙРОМАРКЕТИНГУ

Цифрове середовище сьогодення істотно змінює процес ухвалення споживчих рішень, а соціальні медіа поступово перетворилися на головний чинник, що визначає моделі поведінки покупців. У контексті стрімких технологічних зрушень у комунікативних практиках, соціальні платформи перетворилися на важливий канал маркетингового впливу, який бренди активно експлуатують для стратегічного позиціонування товарів і послуг на ринку. Споживач ХХІ століття демонструє фундаментально відмінну модель прийняття рішень: традиційні детермінанти вибору – особистий досвід та односторонні рекламні комунікації через конвенційні медіа – поступаються місцем соціальному доказу, вираженому через користувацький контент, рейтингові системи, відгуки та вірусні феномени. Фактично, соціальні мережі функціонують як каталізатори формування споживчих трендів, що примушує корпоративний сектор до адаптації в умовах нової маркетингової реальності [1]. У цій реальності конкурентна перевага визначається не тільки функціональними характеристиками продукту, а комплексною стратегією, що інтегрує майстерну контент-наративізацію, взаємодію з цільовою аудиторією та персоналізацію комунікативних повідомлень, що дозволяє брендам формувати емоційний зв'язок із клієнтом, підсилювати довіру та створювати унікальний споживчий досвід [2].

Процес споживчого вибору ґрунтується на складній інтеграції раціональних і емоційних детермінант. З одного боку, споживач здійснює когнітивний аналіз цінової політики, функціональних атрибутів та конкурентних переваг продукту, залучаючи компаративні механізми оцінки альтернатив. З іншого – активуються підсвідомі реакції на візуальну семіотику, емоційне навантаження маркетингових наративів та соціальні індикатори прийнятності. Емпіричні дослідження з нейромаркетингу демонструють, що приблизно 90% споживчих рішень формуються на несвідомому рівні – через сенсорні стимули, включаючи хроматичні схеми, темпоральну організацію інформаційного потоку та аудіальний супровід рекламних комунікацій [3]. Зокрема, теплий колірний спектр може генерувати відчуття дефіциту та стимулювати імпульсивну купівельну поведінку, тоді як холодна гама асоціюється з надійністю, стабільністю та клієнтоорієнтованістю бренду. Ці мультимодальні елементи конструюють емоційне сприйняття на прекогнітивному етапі – до активації

раціональної оцінки продукту, – таким чином забезпечуючи ефективність маркетингового впливу та створюючи сприятливі умови для прискореного прийняття рішення.

Когнітивні упередження виконують критичну функцію в детермінації споживчого вибору. Приміром, ефект підтвердження (confirmation bias) спонукає індивіда до селективного пошуку інформації, що співпадає з його ментальними моделями, тоді як ефект якоря (anchoring effect) фіксує увагу на первинно отриманих даних, які надалі слугують референтною точкою для всіх наступних оцінок. Особливої ваги набуває феномен соціального доказу (social proof), за якого індивід схильний до конформістської орієнтації на поведінку більшості. Коли продукт акумулює значний масив позитивних відгуків або отримує активну публічну підтримку лідерів думок, споживач інтерпретує це як сигнал високої якості та функціональної необхідності [4].

Водночас активне використання нейромаркетингових технологій породжує етичні дилеми, пов'язані з межами впливу на підсвідомість споживача. Використання біометричних даних, аналіз мікрореакцій та алгоритмічна персоналізація реклами викликають питання щодо приватності, маніпуляційної природи комунікацій і прозорості маркетингових практик. Баланс між ефективністю та етичністю стає ключовою умовою формування довіри й репутаційного капіталу бренду.

Соціальні медіа дуже швидко інтенсифікували психологічні механізми, трансформувавшись їх у домінантне середовище щоденного формування споживчих рішень. Кожна соціальна платформа характеризується унікальною специфікою впливу. До прикладу, Instagram активізує імпульсивні транзакції через високоестетизований візуальний контент та стратегічну інтеграцію з інфлюенсерами; TikTok генерує ефект вірусної дифузії, де товари або послуги досягають експлозивної популярності через короткоформатний відеоконтент; Facebook функціонує як соціальна платформа для дискурсивного обміну та краудсорсингу споживчого досвіду, де коментарі та рекомендації набувають вирішального значення. Усі ці екосистеми експлуатують алгоритми персоналізації, засновані на поведінковій аналітиці, які забезпечують таргетовану доставку контенту з високою імовірністю конверсії інтересу в дію.

Штучний інтелект дедалі частіше виступає як інтерфейс між брендом і споживачем, трансформуючи маркетинг у предиктивну систему взаємодії. Алгоритми аналізують поведінкові патерни, визначають настрій користувача за тональністю контенту та формують динамічні рекомендації, що сприяє створенню персоналізованого «шляху клієнта», де кожна точка контакту стає елементом унікального досвіду.

Особливу роль у цьому процесі відіграють інфлюенсери – лідери думок, які мають довіру аудиторії та можуть впливати на її вибір. Завдяки психологічним

тригерам, таким як ефект дефіциту, коли продукт здається унікальним або доступним обмежений час, або принцип соціальної приналежності, коли покупка асоціюється з певним стилем життя, маркетологи створюють ефективні рекламні кампанії [5]. Водночас, паралельно з людським впливом зростає і роль технологічних інструментів. Якщо інфлюенсери формують довіру та емоційний контакт, то штучний інтелект забезпечує індивідуалізацію цього досвіду, створюючи точні рекомендації та персоналізований контент. На відміну від традиційних інструментів маркетингу, штучний інтелект аналізує великі масиви даних у реальному часі, прогнозує потреби споживачів і адаптує комунікації під їхні унікальні вподобання, підсилюючи ефективність взаємодії бренду з аудиторією [6].

Отже, соціальні медіа фундаментально трансформували споживчий досвід, зробивши його емоційно насиченим, соціально детермінованим та алгоритмічно опосередкованим. Для бізнесу це відкриває нові можливості, але водночас ставить і певні виклики: необхідність постійно адаптуватися до змін, аналізувати тренди та бути максимально гнучкими у своїх маркетингових стратегіях. У майбутньому можна очікувати ще більшої інтеграції соціальних платформ у процес прийняття рішень, активного розвитку технологій доповненої реальності, а також зростання впливу штучного інтелекту на персоналізацію контенту. Підприємствам, які прагнуть успіху необхідно створювати не просто продукти, а цілісні екосистеми взаємодії, у центрі яких перебуває емоційно залучений споживач. Майбутнє маркетингу полягає у симбіозі даних, емоцій і технологій, де аналітика поведінки поєднується з креативною сторітелінг-стратегією. Компанії, що впроваджують нейромаркетингові інструменти для вимірювання реакцій аудиторії в реальному часі, зможуть прогнозувати очікування клієнтів і створювати максимально релевантний контент. Таким чином, відбувається перехід від транзакційної моделі комунікації до побудови довготривалих емоційно-психологічних відносин між брендом і споживачем.

Література

1. Farooq, S. & Maqbool, A. (2024). Advertising as an influencing factor on consumer behavior. *Journal of Social and Environmental Management*. RGSA. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-076>
2. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 2024. С. 72–86. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>
3. Hunter, L. (2024). Unlocking consumer behavior: The power of neuromarketing. SIS International Research. URL: <https://www.sissurvey.net/unlocking-consumer-behavior-power-neuromarketing>

3. McLaughlin, L. (2024). The science of marketing: cognitive biases that shape purchasing decisions. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/science-marketing-cognitive-biases-shape-purchasing-part-mclaughlin-ylqqf/>

4. Kumar, T., Asadul, H., Danish, K., Sumit, K. (2025). How social media advertising influences sustainable purchase intentions in the digital age. *Discover Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01820-7>

5. Morhulets O. Innovations as a tool for managing consumer behavior in the hospitality industry. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference. Krakow, Poland. Pp. 43–45. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-technologies-in-education-work-and-science/>

6. Ponomarenko, I. et al. (2024). Application of artificial intelligence in digital marketing. 6th Workshop for Young Scientists in Computer Science & Software Engineering (CS&SE@SW). February 2, 2024, Kryvyi Rih, Ukraine, 2024. 3662, 155–166. Retrieved from: <https://ceur-ws.org/Vol-3662/paper22.pdf>

ПОРТНА Оксана, д.е.н., професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЯКУТЕНКО Владислав, здобувач вищої освіти магістерського рівня, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий механізм виступає ключовою складовою системи управління діяльністю підприємства, адже саме через нього реалізується вплив фінансів на економічні процеси, забезпечується формування, розподіл і ефективне використання ресурсів. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічністю ринкового середовища, нестабільністю фінансових потоків та цифровізацією бізнес-процесів, питання його удосконалення набуває особливого значення [1].

У науковій літературі поняття «фінансовий механізм» трактується по-різному, проте загальним є розуміння його як системи методів, інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється управління фінансовими ресурсами з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Такий механізм поєднує економічні, правові, організаційні та інформаційні елементи, що забезпечують цілісність і узгодженість фінансових процесів [2].

Структура фінансового механізму охоплює кілька взаємопов'язаних складових: фінансові методи, важелі, нормативно-правове й інформаційне забезпечення. Методи визначають способи впливу на формування та використання ресурсів (планування, прогнозування, кредитування, оподаткування, аналіз, контроль); важелі є інструментами реалізації методів (прибуток, податки, дивіденди, амортизація, відсоткові ставки). Нормативно-правове забезпечення встановлює правила функціонування системи, а інформаційна база створює основу для прийняття управлінських рішень [4].

У межах структури виділяють три ключові підсистеми: фінансове забезпечення, фінансове регулювання та фінансовий контроль. Перша відповідає за формування та цільове використання фінансових ресурсів, друга забезпечує їх збалансований розподіл і підтримання стабільності, третя виконує контрольну функцію, оцінюючи результати фінансової діяльності. Їх узгоджена взаємодія формує замкнений цикл управління, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища й підвищувати ефективність використання ресурсів [3].

Важливим аспектом функціонування фінансового механізму є його класифікація, що відображає різноманітність форм і рівнів управління. За рівнем функціонування він поділяється на макроекономічний та мікроекономічний. Макроекономічний охоплює державні фінанси, податкову систему, бюджет і кредит, забезпечуючи реалізацію фінансової політики держави. Мікроекономічний діє на рівні підприємств і передбачає самостійне управління фінансовими потоками, самофінансування й оптимізацію структури капіталу [3].

За формою впливу розрізняють директивний і регулюючий фінансові механізми. Перший базується на адміністративних методах розподілу ресурсів і характерний для централізованих економічних систем. Другий притаманний ринковій економіці, де управління здійснюється через економічні стимули – прибуток, ціни, податки, кредити. В умовах України доцільним є поєднання обох підходів у змішаній моделі, яка дозволяє забезпечити державну стабільність і підприємницьку гнучкість [3].

Фінансовий механізм проявляється у різних сферах діяльності – виробничій, інвестиційній, соціальній, бюджетній, податковій, банківській і страховій. Така багатофункціональність визначає потребу в його гнучкості та адаптивності до галузевих і ринкових особливостей. За ступенем централізації фінансові механізми поділяють на централізовані, у межах яких ресурси концентруються в державних фондах, і децентралізовані, що ґрунтуються на принципах самофінансування та ринкового саморегулювання [4].

Ефективність фінансового механізму визначається ступенем узгодженості його елементів і здатністю забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Для цього необхідне системне оцінювання, яке охоплює аналіз ліквідності,

рентабельності, фінансової стійкості, оборотності активів, ділової активності та інвестиційної привабливості. Результати такого оцінювання формують основу для прийняття рішень щодо оптимізації структури капіталу, підвищення прибутковості та мінімізації ризиків [1].

Таблиця 1 – Узагальнення наукових підходів до класифікації фінансового механізму

Автор(и)	Критерій класифікації	Види фінансового механізму
Метеленко Н.Г., Шульга О.П. [4]	За рівнем функціонування	Макроекономічний, мікроекономічний
	За змістом впливу	Фінансове забезпечення, фінансове регулювання, фінансовий контроль
Подик С.О. [3]	За формою впливу	Директивний (адміністративний), регулюючий (ринковий)
	За сферою застосування	Виробничий, інвестиційний, соціальний, бюджетний, податковий, банківський, страховий
Давиденко Н.М. [5]	За ступенем централізації	Централізований, децентралізований
	За функціональним спрямуванням	Забезпечувальний, розподільчий, контрольний
Навчальні джерела з фінансового менеджменту [1; 2]	За організаційним рівнем управління	Державний, галузевий, корпоративний, інституційний
	За методами впливу	Адміністративні, економічні, правові, інформаційні

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5]

У науковій практиці виділяють кілька основних підходів до оцінки ефективності фінансового механізму: ресурсно-функціональний, системний, процесний, комплексний, вартісно- та ризик-орієнтований, а також стратегічний. Ресурсно-функціональний підхід порівнює обсяг і структуру фінансових ресурсів із цілями діяльності підприємства. Системний розглядає фінансовий механізм як складову загальної системи управління, де ефективність залежить від узгодженості всіх підсистем. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації фінансових процесів – управлінні грошовими потоками, оборотним капіталом і дебіторською заборгованістю. Комплексний підхід базується на оцінці інтегральних показників, а вартісно-орієнтований – на створенні доданої вартості для власників підприємства [5].

Окремого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який спрямований на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію фінансових ризиків. У його межах застосовуються методи сценарного аналізу, стрес-тестування, резервування й

оцінки чутливості фінансових показників. Використання такого підходу підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5].

Вдосконалення фінансового механізму передбачає впровадження системного підходу до управління фінансами, що включає структурно-організаційні, методичні, інструментальні, інформаційно-аналітичні та нормативно-правові зміни. Структурне вдосконалення спрямоване на оптимізацію взаємодії фінансових служб і підвищення ефективності прийняття рішень. Методичне полягає у впровадженні сучасних інструментів планування, контролінгу, бюджетування, ризик-менеджменту. Інструментальне охоплює розширення використання новітніх фінансових інструментів – факторингу, лізингу, деривативів, страхування ризиків, краудфандингу. Інформаційно-аналітичне вдосконалення передбачає використання цифрових технологій, ERP-систем і бізнес-аналітики для підвищення точності прогнозів і швидкості управлінських рішень [2; 6; 7].

Сучасний етап розвитку фінансового механізму тісно пов'язаний із процесами цифровізації економіки. Використання інформаційних технологій дозволяє забезпечити прозорість фінансових операцій, автоматизувати облік, підвищити оперативність аналізу та контролю, що в підсумку зміцнює фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Удосконалений фінансовий механізм має функціонувати як адаптивна, інтегрована система, що забезпечує узгодженість фінансових потоків, ефективність використання ресурсів і стійкість до ризиків. Його практична реалізація сприяє підвищенню фінансової стійкості, зростанню вартості підприємства, посиленню інвестиційної привабливості та формуванню передумов для сталого розвитку.

Отже, фінансовий механізм є центральною ланкою у системі стратегічного управління підприємством. Його вдосконалення має здійснюватися на основі системного, вартісно- та ризик-орієнтованого підходів, із широким використанням сучасних фінансових технологій і цифрових інструментів. Це дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, підтримати інноваційний розвиток і підвищити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Фінансова політика держави та фінансовий механізм. URL : <https://buklib.net/books/22985/> (дата звернення 30.10.2025).
2. Фінансові відносини та фінансовий механізм. Їх роль у розширеному відтворенні. URL : <https://buklib.net/books/30552/> (дата звернення 30.10.2025).

3. Подик С. О. Принципи, функції та елементи функціонування фінансового механізму підприємств аграрного сектору. Український економічний часопис. 2023. № 3. URL : <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/323/307/642> (дата звернення 30.10.2025).

4. Метеленко Н. Г., Шульга О. П. Концептуалізація поняття «фінансовий механізм». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. URL : <https://www.bses.in.ua/journals/2016/10-2016/38.pdf> (дата звернення 30.10.2025).

5. Давиденко Н. М. Фінансовий леверидж в оптимізації структури капіталу акціонерних товариств. Агросвіт. 2015. № 1. С. 10–13. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/1_2015/3.pdf (дата звернення 30.10.2025).

6. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403–408.

7. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 286–292.

БАЩУК Ірина, кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця

ТРУТЕНЬ Катерина, студентка 3 курсу навчально-
наукового інституту економіки та права, Харківський
національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах трансформації економіки України та посилення вимог до ефективності управління державним сектором особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку. Державні підприємства є важливою складовою національної економіки, а тому їхня здатність адаптуватися до сучасних цифрових викликів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країни та стабільність її фінансової системи.

Трансформація бухгалтерського обліку через впровадження цифрових технологій є актуальним завданням, що оптимізує робочі процеси. Ключові переваги включають підвищення ефективності, зниження ймовірності помилок та покращення доступу до даних.

Окрім цього, цифровізація сприяє оперативності прийняття управлінських рішень та прозорості фінансової звітності, водночас посилюючи фінансову дисципліну. У розрізі стратегічного розвитку державних установ, цей процес виступає не лише технологічною інновацією, а й фундаментом для нової, орієнтованої на результат управлінської культури [2].

Цифровізація обліку передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління обліковими процесами, аналітики даних (Big Data), хмарних рішень та електронного документообігу [6].

Для державних підприємств цифровізація облікових процесів означає:

впровадження автоматизованих засобів у бухгалтерський та управлінський облік, що дає змогу бухгалтерам сконцентруватися на виконанні складніших завдань, тоді як типові процеси, на кшталт уведення даних, відбуваються автоматично. До того ж, автоматизовані системи здатні проводити перевірку вже наявних даних. Це призводить до зростання продуктивності та знижує ризик виникнення помилок, характерних для ручного введення інформації [2];

інтеграцію з державними інформаційними системами (Державна казначейська служба, електронні закупівлі «Prozorro» тощо) [5];

можливість оперативного моніторингу фінансових показників;

формування електронної звітності відповідно до стандартів МСФЗ [1];

забезпечення прозорості використання бюджетних коштів.

Таким чином, цифровізація виступає основою побудови сучасної облікової системи, яка не лише фіксує факти господарського життя, а й сприяє стратегічному управлінню ресурсами держави [2].

Процес цифровізації бухгалтерського обліку в Україні демонструє активну динаміку. Водночас чимало підприємств ще послуговуються традиційними обліковими методами і лише розпочинають впровадження цифрових рішень. Проте, збільшення кількості ІТ-компаній у країні стимулює загальний розвиток цифрової економіки. Крім того, Міністерство цифрової трансформації України, засноване у 2019 році, веде розробку проєкту «держава в смартфоні», анонсованого президентом Володимиром Зеленським. Ця ініціатива має на меті побудову максимально комфортної цифрової держави, позбавленої бюрократії та паперового документообігу, що усуне необхідність особистих візитів до державних органів [3].

Серед найпоширеніших рішень можна назвати:

систему електронної звітності ДПС – для подання податкових декларацій та фінансових звітів онлайн [1];

єдину систему електронного документообігу (СЕД) – для внутрішнього обміну документами між підрозділами підприємства;

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексні рішення, які

поєднують облік, фінанси, логістику, кадри та управління виробництвом; ERP-системи, дозволяють централізувати обробку даних та уніфікувати доступ до них [6].

систему електронних закупівель «Prozorro» – як елемент контролю фінансових витрат і запобігання корупції [5];

сервіси електронного аудиту – для контролю достовірності даних та автоматизованої перевірки звітності.

Використання таких рішень сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що забезпечує прозорість діяльності державних підприємств і підвищує рівень довіри до них з боку суспільства.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку створює передумови для стратегічного розвитку у кількох напрямках.

1) Автоматизація дозволяє формувати звітність у режимі реального часу, що мінімізує ризики фальсифікації даних і підвищує довіру до державних інституцій.

2) Аналітичні модулі в сучасних системах дають змогу швидко аналізувати фінансові показники, виявляти неефективні витрати та оптимізувати ресурси.

3) Використання електронних сервісів скорочує потребу у паперовому документообігу, зменшує адміністративні витрати та прискорює фінансові операції.

4) Цифрові інструменти автоматично фіксують усі господарські операції, що знижує можливість зловживань та підвищує контроль за використанням бюджетних коштів [5].

5) Системи Business Intelligence (BI) дають змогу прогнозувати фінансові результати та приймати стратегічні управлінські рішення на основі даних.

Попри очевидні переваги, державні підприємства стикаються з низкою труднощів у процесі цифрової трансформації, серед яких:

- недостатній рівень фінансування IT-інфраструктури;
- низький рівень цифрової грамотності персоналу;
- застарілі нормативно-правові акти, які не враховують особливості електронного обліку;
- ризики кібербезпеки та недостатній захист баз даних;
- відсутність єдиних стандартів електронного документообігу між державними установами.

Для ефективного подолання цих проблем необхідне системне оновлення нормативно-правової бази, підвищення кваліфікації бухгалтерів і створення безпечної IT-інфраструктури.

Для забезпечення стратегічного розвитку державних підприємств доцільно реалізувати такі кроки.

1. Розробити національну концепцію цифровізації бухгалтерського обліку

з урахуванням міжнародного досвіду (ЄС, OECD, IMF) [4].

2. Створити єдину державну платформу обліку для державних підприємств, що дозволить інтегрувати фінансові, податкові та статистичні дані.

3. Запровадити систему електронної сертифікації бухгалтерів для підтвердження цифрової компетентності.

4. Підтримати пілотні проекти цифрового аудиту на базі великих державних компаній.

5. Забезпечити кіберзахист державних інформаційних систем та розробити стандарти безпечного зберігання облікових даних.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню сучасної системи державного фінансового управління, побудованої на принципах відкритості, ефективності та технологічності.

Цифровізація бухгалтерського обліку є невід'ємною складовою стратегічного розвитку державних підприємств. Вона забезпечує підвищення ефективності управління, прозорість фінансових процесів, мінімізацію людського фактору та зниження ризиків нецільового використання коштів.

У сучасних умовах цифрова трансформація не є опцією, а необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності державного сектору та сталого розвитку економіки України.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV від 16.07.1999 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

2. Коваль О.В, Лишак О.М Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67>.

3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2021–2025 роки. Кабінет Міністрів України, 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025>.

4. Міністерство фінансів України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2024 – 2030 роки. <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-uriad-zatverdyy-stratehiu-tsyfrovoho-rozvytku-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-do-2030-roku>.

5. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. <https://www.treasury.gov.ua>.

6. Талах Т. А. Голячук Н. В. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу.// Економіка та суспільство. Випуск № 71 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>

ВОЛОШИН Роман, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВАСИЛИК Юрій, студент магістратури, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна в Україні суттєво вплинула на механізм і характер управління ризиками. Вона змістила акценти з традиційних ринкових і фінансових ризиків на комплекс загроз, які в першу чергу пов'язані з безпекою і обмеженнями воєнного стану. В таких умовах значно зросло значення безпекових, операційних і логістичних факторів, а також з'явилася потреба системної адаптації управлінських механізмів до нових умов функціонування бізнесу. Варто зазначити, що ведення бойових дій спричинило зміну самої структури ризиків. Відповідно до цього операційні ризики, які раніше були пов'язані із проблемами короткотермінових затримок в роботі, тепер асоціюються із системними загрозами функціонуванню підприємств, що можуть бути спричинені обстрілами і бомбардуванням, руйнуванням інфраструктури, відключенням електроенергії, обмеженням доступу до сировини, енергоресурсів і т.д. [1, с. 257]. Настання таких ризиків з початку повномасштабного вторгнення призвело до зупинки діяльності близько 30 % підприємств у найбільш уражених регіонах [5].

Фінансові ризики також набули більш складного комплексного характеру, що стало наслідком посилення волатильності валютного ринку, зростання витрат на страхування і логістику, зниження ліквідності капіталу, обмеження доступу до кредитів та інвестицій, підвищення вартості залучення капіталу [2, с. 311]. Трансформація логістичних ризиків відбулася через зміщення фокусу від проблем з операційними затримками, до стратегічних викликів, пов'язаних з пошкодженням і руйнуванням транспортної інфраструктури, блокуванням морських портів і втратою традиційних експортних маршрутів. В сукупності це обумовило потребу у пошуку альтернативних ланцюгів постачання і багаторазове зростання вартості транспортування вантажів [4; 5]. Кадрові ризики стали відображенням загальних структурних змін на ринку праці. Вони проявилися через втрати робочої сили, пов'язані з мобілізацією (понад 500 тис. працівників), внутрішньою і зовнішньою міграцією (близько 6 млн осіб), тимчасовою непрацездатністю, зміною географії трудових ресурсів і т.д. Безпекові ризики сформували принципово новий спектр загроз, до складу якого

увійшли фізична безпека працівників і виробничих об'єктів, ризики руйнування матеріальних активів, кіберзагрози та атаки на інформаційні системи [4].

Адаптація ризик-менеджменту підприємств до воєнних умов сьогодні реалізується через комплекс взаємопов'язаних механізмів, які визначають нову парадигму управління ризиками. Такі зміни охоплюють перебудову логістичних мереж, застосування стратегії розподіленого управління ризиками, створення внутрішніх резервів і т.д. В межах трансформації логістичних ланцюгів ключовим фактором адаптації став перехід від глобальних до коротких ланцюгів постачання, локалізація партнерських зв'язків всередині країни або в межах безпечних регіонів, створення множинних альтернативних каналів постачання, впровадження принципу операційної гнучкості через побудову децентралізованих і адаптивних операційних моделей. Стратегія розподіленого управління ризиками передбачає переміщення виробничих потужностей до безпечніших регіонів, створення резервних виробничих майданчиків у різних областях, формування партнерських мереж і вузлів обслуговування, перерозподіл функцій між підрозділами для підвищення операційної гнучкості. Такі заходи дозволяють суттєво знижувати концентрацію ризиків і покращувати можливість підприємств швидко реагувати на загрози.

Основними напрямками трансформації фінансового блоку ризик-менеджменту є формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування, розширення спектру страхових інструментів, а також оптимізація структури активів задля підвищення їх ліквідності. Сукупність таких дій сприяють суттєвому зниженню ризиків банкрутства і репутаційних втрат. За даними UNDP, понад 40 % підприємств України після 2022 року створили внутрішні фонди ліквідності або впровадили політику обов'язкового фінансового резервування [3; 5].

Таким чином, адаптація ризик-менеджменту підприємств до умов воєнного стану є комплексним процесом системної трансформації, що охоплює всі рівні корпоративного управління. Ключовими напрямками адаптації виступають: стратегічна перебудова операційних процесів і логістичних ланцюгів на засадах гнучкості та локалізації, географічна та функціональна диверсифікація бізнес-процесів для розподілу ризиків; формування фінансових резервів як механізму забезпечення короткострокової стійкості; застосування регіонально диференційованого підходу до управління з урахуванням територіальної специфіки ризиків. Успішність адаптації ризик-менеджменту визначається здатністю підприємства інтегрувати ці механізми в єдину систему управління, що забезпечує не лише виживання в екстремальних умовах, але й збереження потенціалу для економічного відновлення та розвитку в післявоєнний період.

Література

1. Саврас І. З. Інструментарій ризик-менеджменту підприємств в умовах війни. Збірник наукових праць за матеріалами І Міжнародної науковопрактичної конференції «Вища технічна освіта ХХІ століття: виклики, проблеми, перспективи», присвяченої 50-річчю від часу заснування Донбаської національної академії будівництва і архітектури, 15–16 грудня 2022 р. м. Краматорськ – м. Івано-Франківськ : ДонНАБА. 2022. С. 255-258. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9684/1/6.pdf>.
2. Янковська, Л. А., Семчук, Ж. В., Шевчук, Я. В., Антонюк, Н. А., & Нагірна, О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37, С. 307–314. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/816>.
3. Audretsch D., Momtaz P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.02773>.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. Responsible Business Conduct: Implications of Russia's Invasion of Ukraine. OECD, 2023. URL: <https://sal0.li/32cd2CE>.
5. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Enterprises in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>.

ДІДУР Катерина, к.е.н., доцентка, докторантка кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬНОГО РИНКУ

Стабільність продовольчого ринку є ключовим фактором національної безпеки та економічного розвитку держави. Україна стикається з низкою сучасних викликів, серед яких триваюча військова агресія, руйнування інфраструктури та коливання виробничих потужностей, що створює нагальну потребу у підвищенні гнучкості та адаптивності аграрного сектору. У умовах воєнного стану забезпечення продовольчої безпеки набуває особливої важливості, адже від нього залежить не лише життєзабезпечення населення, а й економічна стійкість регіонів та здатність держави до відновлення і подальшого розвитку. Підприємства, які реалізують адаптивні стратегії, здатні підтримувати

стабільність виробництва, швидко реагувати на порушення логістичних ланцюгів, перебудовувати виробничі процеси та гарантувати безперебійне постачання продуктів харчування. Інтеграція інноваційних технологій, гнучких організаційних структур, ефективного управління ризиками та стратегічного фінансового планування разом з координацією дій усіх учасників продовольчого ланцюга забезпечує високу стійкість аграрного сектору до зовнішніх потрясінь.

Адаптивність підприємств проявляється у здатності швидко реагувати на зовнішні виклики, змінювати обсяги та асортимент продукції відповідно до ринкового попиту, оптимізувати ресурсний потенціал та забезпечувати ефективність виробничих і фінансових процесів. В умовах воєнного конфлікту ці можливості набувають особливого значення: виробничі та логістичні ризики, пов'язані з руйнуванням транспортних шляхів або перебоями у постачанні сировини, потребують миттєвої реакції та реорганізації процесів. Підприємства, що реалізують адаптивні моделі, демонструють більшу стійкість до коливань цін, здатні зменшувати втрати та підтримувати стабільність фінансових показників [3].

Сценарне планування є одним із ключових інструментів адаптивного розвитку. Воно дозволяє прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та формувати альтернативні стратегії управління виробництвом і постачанням продукції. Сценарне планування доповнюється системним аналізом ризиків, що дає змогу ідентифікувати критичні точки у виробничих та логістичних ланцюгах. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи прогнозування попиту, автоматизовані платформи управління виробництвом та аналітика великих даних, підвищує ефективність управлінських рішень і дозволяє підприємствам швидко коригувати свою діяльність у відповідь на зовнішні зміни.

Організаційна адаптивність забезпечує ефективну перебудову структур управління та формування міжфункціональних команд, що здатні оперативно реагувати на виклики воєнного часу. Вона включає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, підвищення кваліфікації персоналу та формування мотиваційних механізмів для активної участі у процесах трансформації підприємства. Підвищення гнучкості організаційних структур дозволяє швидко перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперебійне функціонування підприємства навіть у умовах обмежених виробничих потужностей.

Фінансовий аспект адаптивного розвитку передбачає оптимізацію структури капіталу, формування резервів ліквідності та диференційоване інвестування у виробничі та інноваційні проекти. Диверсифікація джерел доходів та постачання знижує залежність від окремих ринкових сегментів і підвищує стабільність виробництва. Підприємства, що ефективно управляють

фінансовими ризиками, зберігають платоспроможність та здатність виконувати стратегічні плани навіть у періоди економічної нестабільності та воєнного часу.

Інтеграція підприємств у локальні та регіональні продовольчі системи підвищує ефективність використання ресурсів, скорочує час доставки продукції та зменшує витрати на логістику. Координація між учасниками ланцюгів постачання сприяє стабільності ринку та забезпечує надійне постачання харчової продукції споживачам. Практика українських аграрних підприємств демонструє, що успішна інтеграція у регіональні системи дозволяє відновлювати виробництво навіть у складних умовах воєнного часу та зберігати продовольчу стабільність у регіонах, де інфраструктура зазнала руйнувань [2].

Аналіз практичних кейсів свідчить, що успішна реалізація адаптивних моделей розвитку потребує комплексного підходу до управління змінами. Стратегічне планування, системний аналіз, інноваційні технології та активна участь персоналу у трансформаційних процесах дозволяють підприємствам швидко реагувати на порушення у виробництві та постачанні, оптимізувати ресурси та забезпечувати безперебійне функціонування. Підприємства, що застосовують такі моделі, демонструють стійкість до зовнішніх шоків, здатність підтримувати виробництво у критичних ситуаціях та гарантують стабільність продовольчого забезпечення.

У підсумку, адаптивний розвиток підприємств є стратегічним інструментом стабілізації продовольчого ринку. Основні принципи включають інтеграцію інноваційних технологій, гнучкі організаційні структури, ефективне управління ризиками та стратегічне фінансове планування. Практичне впровадження передбачає використання сценарного планування, системного аналізу ризиків, автоматизованих платформ управління виробництвом, інтеграцію у регіональні продовольчі системи та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації. У воєнних умовах дані підходи дозволяють підтримувати стабільність виробництва, забезпечувати безперебійне постачання харчової продукції та зміцнювати продовольчу безпеку держави [1].

Ефективне впровадження адаптивних моделей розвитку потребує системного підходу та комплексних заходів, що охоплюють усі рівні функціонування підприємства. Одним із ключових елементів є створення інтегрованих інформаційних систем управління, які забезпечують координацію виробничих, фінансових та логістичних процесів і дозволяють оперативно приймати рішення на основі аналітики та прогнозів. Важливо також впроваджувати механізми диверсифікації постачань і джерел доходів, що знижує ризики залежності від окремих постачальників або ринкових сегментів та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх потрясінь [4].

Регулярний моніторинг ключових показників ефективності діяльності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових результатів і коригувати

стратегії управління, що особливо важливо в умовах нестабільності ринку та воєнного часу. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу створюють внутрішні резерви для швидкої адаптації до змін, впровадження інноваційних рішень та оптимізації виробничих процесів. Мотивація співробітників до активної участі у трансформаційних процесах сприяє підвищенню ефективності командної роботи та зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та результат.

Не менш важливою складовою є активна співпраця підприємств із державними та регіональними структурами, що забезпечує координацію дій у кризових ситуаціях, своєчасне реагування на ризики та підтримку стабільності продовольчого ланцюга. Своєчасне використання адаптивних стратегій допомагає мінімізувати виробничі та фінансові втрати, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та забезпечити безперебійне постачання продуктів харчування. У комплексі перераховані заходи створюють умови для підвищення стійкості аграрного сектору, підтримки продовольчої безпеки та стабільного розвитку підприємств навіть у надзвичайних умовах, включно з воєнними викликами та економічною нестабільністю.

Література

1. Григор'єва Х. Продовольча безпека України: удосконалення законодавства в умовах воєнних, євроінтеграційних та екологічних викликів. Луцьк. Вежа-Друк. 2024. 228 с.
2. Дідур К. М. Продовольча безпека України, як один із пріоритетів розвитку глобальної економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 29–38.
3. Кашка Д. В., Кінаш І. П. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Актуальні проблеми економіки. 2025. Т. 1. С. 45–52.
4. Микита Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на стійкість підприємств. Вісник Академії економічних наук України. 2025. Вип. 2. С. 34–42.

ЄРЬОМІНА Марина, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

БЕЗДІТКО Діана, бакалаврат ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Питанням вивчення поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені як М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Л.З. Абдокова, А. Сміт, Р.А. Фатхутдінов, Д.С. Білоусова, І.З. Должанський, Л.В. Балабанова, В.В. Холод, П.С. Зав'ялов, Т.О. Загорна та ін. Але суттєвим є той факт, що саме питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств інтернет-маркетингу шляхом розвитку конкурентних переваг в сучасних умовах залишається недостатньо вирішеним. Проаналізувавши теоретичні основи розвитку сучасної конкуренції можна зробити висновок, що єдиного механізму формування конкурентних переваг не існує, тому що необхідно до уваги брати особливості конкретного ринку, орієнтованість підприємства, зовнішнє та внутрішнє ділове середовище, а також правові обмеження тощо.

Більшість дослідників-економістів, таких як М. Портер, П. Друкер, А. Сміт зводять визначення поняття конкурентоспроможності до суперництва суб'єктів ринку, кожен з яких прагне задовольнити свої потреби, зокрема, отримати більший прибуток, удосконалити систему збуту товарів (робіт, послуг), вибудувати більш вигідні відносини з постачальниками сировини та інших ресурсів і т.п. [2].

М. Портер стверджував, що компанія зможе досягти значних успіхів у своїй діяльності тільки в разі завоювання стійких конкурентних переваг [2].

Таблиця 1 – Матриця конкурентних переваг за М. Портером

Ринок	Тип конкурентної переваги	
	Перевага у витратах	Перевага в продукті
Широкий ринок	Лідерство у витратах	Диференціація
Вузький ринок	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Формування конкурентних переваг компанії в теперішній час відбувається під впливом багатьох факторів, які включають елементи бізнес-системи (конкуренти і їх можливості, галузевий ринок і інші), а також виробничо-господарської системи (кошти, кадри, технологія виробництва та інші). Фактори, які впливають на формування конкурентної переваги організації, можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори в малому ступені залежать від організації, характеризуються наявністю певної міри невідомості, проте їх можна використовувати у своїх цілях. Внутрішні чинники визначаються керівництвом компанії, досягаються і реалізуються її персоналом [1].

Враховуючи те що розвиток багатьох об'єктів і процесів описується кривою життєвого циклу, то при розгляді функціонування організації в динаміці, виділяють періоди її життєвого циклу: виникнення, зростання, стабільність, спад і ліквідація [3].

Протягом життєвого циклу організації майже у кожному його періоді відбуваються якісні та кількісні зміни в структурі і складі ресурсів, тобто змінюється потенціал. В науці визначено, що конкурентні переваги також мають свій життєвий цикл. Відповідно ми можемо пов'язати життєвий цикл організації з життєвими циклами конкурентних переваг, якщо розглядати їх в довгостроковому періоді при формуванні конкурентної стратегії. У табл. 2 представлені особливості формування конкурентних переваг, які пов'язані з періодами життєвого циклу організації.

Таблиця 2 – Конкурентні переваги на етапах життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Конкурентні переваги
Виникнення	Визначення стратегії, місії та цілей
Зростання	Визначення конкурентних переваг Зростання конкурентних переваг
Стабільність	Зниження темпів зростання конкурентних переваг Найбільше значення конкурентних переваг
Спад	Зниження конкурентних переваг
Ліквідація	Відсутність конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Чим ближче організація до вершини життєвого циклу («стабільність»), тим більше у неї можливостей для зростання конкурентних переваг. Продукція компанії є конкурентоспроможною, тому керівництву слід обирати агресивну стратегію поведінки на ринку. На цьому етапі організація досягає максимального значення ефективності використання потенціалу, але темпи зростання конкурентних переваг вже помітно знижуються.

Для підвищення ефективності ведення бізнесу на підприємстві система управління конкурентоспроможністю має бути заснована на взаємодії

комплексної оцінки і прогнозування конкурентоспроможності, також мають бути можливості формування і коригування цілей і стратегій розвитку підприємства, відповідно до досягнутого рівня конкурентних переваг.

Література

1. Кирилов Ю.Є. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. / Ю. Є. Кирилов, В. Г. Грановська, Л. О. Алещенко // *Економіка АПК*. 2020. №5. С. 45–50.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість.: пер. с англ. / М. Портер М.: Альпіна Бізнес Букс. 2005. 715 с.
3. Цалко Т.Р. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. / Т. Р. Цалко, Т. О. Харченко, А. М. Хондока // *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.

ЗАЄЦЬ Світлана, канд. екон. наук, доцент, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів, Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти», доцент кафедри фінансів, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПЕРЕХІД ДО СТАНДАРТУ ISO 21001: ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК АГЕНТА ЗМІН ДЛЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Освіта є фундаментальним інструментом для формування соціально-економічного та технологічного майбутнього. Ця стратегічна роль вимагає від освітніх організацій постійного вдосконалення систем управління та підвищення якості надання послуг для забезпечення їхньої ефективності як агентів змін.

У контексті пошуку універсальних механізмів гарантування якості та забезпечення довіри до освітніх послуг, ISO 9001 наразі є найбільш міжнародно визнаним стандартом, прийнятим багатьма організаціями як орієнтир у розробці системи управління якістю.

Згідно з опитуванням ISO 2022 [1] середнє зниження операційних витрат на 15% та покращення задоволеності клієнтів на 23% протягом першого року спостерігається у компаній, що впроваджують сертифікацію ISO.

Окремі дослідники [2, 3] констатують, що компанії, які пройшли сертифікацію за ISO 9001, повідомляють про значне поліпшення якості продукції

/ послуг та основних операційних показників (стабільності поставок, продуктивності, економії коштів, зменшення дефектів). Водночас, помірний позитивний вплив відзначається в таких аспектах, як задоволеність клієнтів, фінансові результати та загальна ефективність бізнесу.

Опитування, проведене Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) та Міжнародним форумом з акредитації (IAF) показує, що станом на 2024 р. видано: 1 474 118 сертифікатів ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги», 676 232 сертифікатів – ISO 14001 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування», 542 527 – ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги», 96 709 – ISO/IEC 27001 «Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги», 59 521 – ISO 22000 «Системи менеджменту харчової безпеки. Вимоги до організацій, які беруть участь в ланцюзі створення харчової продукції» [4].

Отже, ISO 9001 залишається найширше використовуваним стандартом у світі, разом з тим відбувається повільне зростання його сертифікації на розвинених ринках, де він вже досяг рівня насичення. Більш стрімкими темпами відбувається сертифікація за ISO 9001 в Азії, при цьому «повернення» показників Китаю у 2024 р. та зростання показників Індії компенсують стагнацію в Європі та Америці. Цей регіональний дисбаланс став одним із найпомітніших зрушень у глобальних моделях сертифікації.

У цілому, кількість дійсних сертифікатів ISO 9001:2015 у світі спочатку стабільно зростала, але потім різко скоротилася у 2023 році, сягнувши мінімального значення за п'ятирічний період. У 2024 р. ринок продемонстрував надзвичайне відновлення, зафіксувавши найбільшу кількість сертифікатів (табл. 1).

Кількість сертифікатів за стандартом ISO 9001:2015 у секторі «Освіта» демонструє постійне та стійке зниження протягом 2020–2024 років, скоротившись більш ніж удвічі. Падіння у 2024 році виявилось найрізкішим за весь період, зменшивши кількість сертифікатів майже на половину від початкового рівня 2020 р. Внаслідок цього, частка сертифікатів «Освіти» у загальній кількості об'єктів у світі, на які поширюються сертифікати, скоротилася з 0,9% у 2020 році до 0,3% у 2024 році, що підкреслює значне відставання застосування стандарту ISO 9001:2015 у цьому конкретному секторі порівняно із загальносвітовою тенденцією.

Цей факт також пов'язаний з тим, що освітні організації у світі з 2018 р. сертифікуються за стандартом ISO 21001 «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування» [5], за яким статистична інформація IAF не збирається та не узагальнюється.

Таблиця 1 – Дані щодо сертифікації за стандартом ISO 9001:2015 у світі та в Україні у 2020–2024 рр. (станом на 31 грудня кожного року)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
у світі					
Кількість дійсних сертифікатів, од.	916842	1077884	1265216	837978	1474118
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	117,6	138,0	91,4	160,8
до попереднього року	104,2	117,6	117,4	66,2	175,9
Кількість об'єктів, на які поширюються сертифікати, од.	1299837	1463153	1666172	1250243	2321640
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	112,6	128,2	96,2	178,6
до попереднього року	106,9	112,6	113,9	75,0	185,7
Кількість сертифікатів у секторі «Освіта», од.	12309	11751	11718	11202	5832
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	95,5	95,2	91,0	47,4
до попереднього року	98,8	95,5	99,7	95,6	52,1
Частка сертифікатів сектору «Освіта» у загальній кількості об'єктів, на які поширюються сертифікати, %	0,9	0,8	0,7	0,9	0,3
в Україні					
Кількість дійсних сертифікатів, од.	1465	1480	1387	1390	3337
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	101,0	94,7	94,9	227,8
до попереднього року	97,3	101	93,7	100,2	240,1
Кількість об'єктів, на які поширюються сертифікати, од.	1964	1996	1759	1769	4435
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	101,6	89,6	90,1	225,8
до попереднього року	96,5	101,6	88,1	100,6	250,7
Кількість сертифікатів у секторі «Освіта», од.	51	44	39	36	33
Динаміка, %: до 2020 р.	100,0	86,3	76,5	70,6	64,7
до попереднього року	94,4	86,3	88,6	92,3	91,7
Частка сертифікатів сектору «Освіта» у загальній кількості об'єктів, на які поширюються сертифікати, %	2,6	2,2	2,0	2,0	0,7

Джерело: складено автором на основі [4]

В Україні стандарт ISO 21001 не набув поширення (відомо лише про 2 випадки сертифікації за ним), показники ж загальної сертифікації у секторі «Освіта» за стандартом ISO 9001:2015 впродовж 2020–2024 рр. демонструють надзвичайно нерівномірну динаміку та стабільний спад, скоротившись із 51 у 2020 р. до 33 у 2024 р.

Це свідчить про те, що сектор «Освіта» в Україні суттєво відстає від інших галузей у впровадженні та підтримці стандартів ISO 9001 та 21001.

ISO 21001 – це глобальний стандарт системи управління, створений виключно для управління освітніми організаціями. Він пропонує модель шляху, за допомогою якої заклад освіти не лише реагує на потреби здобувачів освіти, але й удосконалює стратегії навчання та постійно оцінює ефективність.

На відміну від ISO 9001, який призначений для адміністративних процесів та забезпечує загальну систему управління якістю, ISO 21001 спеціально розроблений для задоволення унікальних потреб освітніх організацій. Він включає цілі, спрямовані на навчання, зокрема такі, як узгодження навчальної програми, залученість та задоволення потреб здобувачів освіти, інклюзивна освіта та доступність освіти, компетентність викладацького складу, врахування соціальних та галузевих вимог в узгодженні програм, постійне вдосконалення процесу проведення та оцінювання (рис. 1).



Рисунок 1 – Розкриття змісту багатогранного впливу ISO 21001
Джерело: розроблено автором на основі [8]

ISO 21001 добре інтегрується з ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, Системами управління навчанням (LMS).

У липні 2025 р. ISO випустило друге видання міжнародного стандарту ISO 21001:2025 [6] для систем управління освітніми організаціями (СУОО).

Версія 2025 р. вносить декілька важливих змін та вдосконалень для врахування глобальних тенденцій та потреб в освіті: більший акцент на результатах та задоволеності здобувачів освіти, реагуванні на їх очікування, потреби та відгуки (керівники установ тепер повинні відстежувати не лише зарахування та завершення навчання, але й результати працевлаштування, набуття навичок, задоволення та довгостроковий вплив на суспільство), впровадження нових показників ефективності, які пов'язують стратегічні цілі з вимірюваними освітніми результатами, що дозволить їх точніше оцінювати та порівнювати [7].

Також запроваджуються нові положення, які допоможуть установам підтримувати осіб з особливими потребами та забезпечувати їм рівний доступ до освітніх ресурсів.

Перегляд 2025 року включає практичні рекомендації щодо цифрового навчання, забезпечення якості у віртуальних середовищах та захисту даних, що відображає зростання онлайн- та гібридних моделей освіти.

Стандартом ISO 21001:2025 заохочується інтеграція цифрових інструментів та технологій у планування освіти та оцінювання результатів, ним інтегрується сталий розвиток у діяльність освітніх установ більш цілісно, чітко узгоджуючи Ціль 4 сталого розвитку ЦСР ООН «Якісна освіта» з ключовими показниками ефективності (KPI) та звітами установи.

Нове видання посилює зобов'язання щодо соціальної відповідальності в освітніх організаціях, збалансовує стандартизацію з гнучкістю, дозволяючи використовувати інноваційні методи навчання та навчальне середовище в рамках системи якості.

ISO 21001:2025 – це не просто черговий сертифікат, це план трансформації освіти (університетів, професійно-технічних центрів, постачальників корпоративного навчання, стартапів у сфері освітніх технологій, що масштабуються на світовому рівні, інших освітніх установ), це дорожня карта для забезпечення високоякісної, орієнтованої на здобувачів освіти, інклюзивної освіти, яка відповідає сучасним та майбутнім викликам.

ISO 21001:2025 пропонує глобальну, структуровану відповідь на такі актуальні виклики: гібридне навчання є постійним, а не екстреним рішенням; управління ризиками має включати етику та упередженість використання ШІ; суспільна довіра до освіти є крихкою – установи повинні довести свою цінність, інклюзивність та вплив.

Отже, перехід до стандарту ISO 21001 є стратегічною необхідністю, оскільки саме він забезпечує інституціональну базу для реалізації проактивної

ролі освітньої організації як агента змін та каталізатора стійкого соціально-економічного розвитку територій.

На відміну від загального стандарту ISO 9001, ISO 21001 пропонує специфічні інструменти для управління якістю в освіті. Це дозволить освітнім організаціям не лише покращити операційні показники, але й безпосередньо синхронізувати свої послуги з потребами здобувачів освіти, суспільства та цілями сталого розвитку, дозволить освітнім організаціям формалізувати свою діяльність як центру інновацій та підготовки людського капіталу, тим самим посилить здатність ефективно впливати на територіальний розвиток, ринок праці та суспільні трансформації.

Література

1. Advantages and Benefits of Being ISO Certified <https://www.bprhub.com/blogs/benefits-of-being-iso-certified> (дата звернення 29.10.2025).
2. Bakator, M., & Cockalo, D. (2018). Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *The European Journal of Applied Economics*, 15(1), 83–93. URL: <https://doi.org/10.5937/ejae15-16145> (дата звернення 29.10.2025).
3. Aba, E. K., Badar, M. A., & Hayden, M. A. (2016). Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(1), 78-89. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-02-2014-0021> (дата звернення 28.10.2025).
4. Market Intelligence. ISO Survey. Retrieved from <https://www.iafcertsearch.org/analytics/iso-survey> (дата звернення 26.10.2025).
5. ISO 21001:2018 (en). Educational organizations – Management system for educational organizations – Requirements with guidance and use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en> (дата звернення 26.10.2025).
6. ISO 21001:2025 (en) Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:21001:ed-2:v1:en> (дата звернення 26.10.2025).
7. Deep Dive: ISO 21001:2025 – Turning Standards into Educational Transformation. URL: <https://standardshero.com/deep-dive-iso-210012025-turning-standards-into-educational-transformation> (дата звернення 29.10.2025).
8. ISO 21001:2025 Educational Organizations Management Systems. URL: <https://ucsiso.com/iso-21001-educational-organizations-management-system/#integration-with-other-management-systems> (дата звернення 26.10.2025).

КОВАЛЕВСЬКА Алла, к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЛЕВІН Олександр, аспірант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В процесі діяльності суб'єктів господарювання будь-якого розміру та форми власності має місце поведінка «за замовчуванням». Тобто набір, можна сказати, підсвідомих повторюваних шаблонів поведінки зацікавлених осіб, як відгук на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. На відміну від орієнтирів [4], правил, інструкцій, настанов, тощо, які є продуктом менеджменту всередині підприємства, ці шаблони поведінки є продуктом довготривалої взаємодії людей в групі та впливу групи на своїх учасників. Багато науковців та практиків - іноземних та вітчизняних, - серед яких можна виділити В.М. Данюк та О.О. Чернушкіну [2], В.С. Шевченко [6], Е.Н. Schein [15], Г.Н. Hofstede [12], Е. Меєр та Р. Гастінгс [4], досліджувати питання цієї взаємодії та впливу. Здається, вони дійшли згоди, що цей феномен повторюється від підприємства до підприємства за деяких відмінностей, та має відношення до культури, тобто підсвідомої поведінки членів будь-якої групи, що функціонує тривалий час. Ними було надано визначення цього феномену – корпоративна культура, або організаційна культура.

В опитуваннях CEO західних компаній, які провели J.R. Graham та інші [10], 54% CEO відповіли, що культура входить в ТОП-3, а 79% CEO відповіли, що в ТОП-5, драйверів цінностей, які продукує підприємство. Також, автори [10] зазначають, що корпоративна культура визначає наскільки ефективно стратегія підприємства конвертується в результати його роботи. У своїй роботі В.С. Шевченко [6] наголошує, що корпоративна культура, яка орієнтована на інновації, не тільки позитивно впливає на трудовий потенціал працівників, а і загалом на результати роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Зважаючи на шаблонність корпоративної культури, як на одну з її характеристик [15], та на те, що корпоративна культура охоплює всі аспекти діяльності підприємства, вона має передбачувану силу, тобто, на нашу думку, є важливим стратегічним інструментом.

Маємо зазначити, що проблеми удосконалення, розвитку, посилення корпоративної культури та ефективного управління нею турбують численних

науковців та практиків. У той же час, найважливішим питанням залишається визначення сутності категорії “корпоративна культура”, з’ясування її ключових рис та відмінних характеристик, що надають повної змістовності для подальшого використання.

В цій роботі було проведено дослідження праць таких науковців, як В.М. Данюк [2], Г.І. Андрущенко [1], С.І. Fombrum [9], G.H. Hofstede [12] та інших. В результаті дослідження, систематизовано визначення категорії “корпоративна культура”, узагальнено акценти у визначеннях, надано авторське бачення досліджуваного терміну “корпоративна культура”, наведено її характеристики та функції. Результати представлено в табл. 1.

Дослідження авторів ґрунтується, в тому числі, на ключових положеннях, висвітлених у роботах [3, 5, 8, 11, 13, 14, 17, 19, 21], що охоплюють проблематику визначення сутності категорії «корпоративна культура».

Отже, корпоративна культура – це модель горизонтальної та вертикальної взаємодії за замовчуванням між зацікавленими особами підприємства, яка є стабільною у часі, впливає на всі зацікавлені особи, на весь спектр операцій, які підприємство провадить, та має такі важелі управління, як цінності, переконання, символи, традиції і ритуали. Вона присутня у діяльності суб’єктів господарювання будь-якого розміру та форми власності. Вкрай важлива думка наведена в роботі Х. Стамбульської [18]: корпоративна культура або виникає та розвивається сама по собі – тоді її вплив на діяльність підприємства непередбачуваний і, скоріше за все, в довгостроковій перспективі, буде мати негативний вплив, або культивується, підтримується та свідомо розвивається, – тоді може стати ефективним стратегічним інструментом.

Розкриємо детальніше значення характеристик корпоративної культури [15]:

- структурна стабільність: культура - це дуже стабільна річ, від якої неможливо просто відмовитись або швидко змінити, вона прямо не залежить від зацікавленої особи і не втрається або не зміниться одразу, якщо зацікавлена особа покине або, навпаки, доєднається до того чи іншого бізнес-суб’єкту;
- глибина: охоплює всі рівні ієрархії в системі підприємства, має вплив на всіх зацікавлених осіб;
- ширина: культура впливає на весь спектр операцій, процесів та видів діяльності, які відбуваються на підприємстві;
- інтегрованість: цінності, символи, ритуали, поведінка, клімат поєднуються в одну когерентну систему, відбиток якої можна назвати культурою організації.

Таблиця 1 – Результати дослідження сутності поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автор	Визначення	Ключові слова	Особливі акценти
1	Fombrun C. J. [9]	Результат взаємодії між безліччю змінних на кожному з трьох основних рівнів аналізу: суспільства, промисловості та організації.	Результат, взаємодія, аналіз	Результат взаємодії
2	Hofstede G. H., Hofstede G. J., Minkov M. [12]	Колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від інших.	Колектив, розум або підсвідомість	Колективна програма мислення
3	Cr�mer J. [7]	Негласний код спілкування між членами організації.	Негласний, код	Негласний кодекс спілкування
4	Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H.[16]	Норми, які члени організації відчують та описують як своє робоче середовище.	Норма, члени організації	Норма, робоче середовище
5	Simoneaux S., Stroud C. [20]	Те, як члени організації взаємодіють один з одним та іншими зацікавленими сторонами.	Взаємодія, зацікавлені сторони	Спосіб взаємодії
6	Андрущенко Г. І. [1]	Система прийнятих членами організації цінностей, традицій і звичаїв, формальних та неформальних правил і норм поведінки (діяльності), значень і смислів, що зумовлюють способи осмислення актуальної ситуації і реагування на неї.	Система, члени організації, формальні та неформальні правила, норми	Складові або токени
7	Данюк В. М., Чернушкіна О. О. [2]	Складний культурний, духовний, психологічний, соціоекономічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудових відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем	Феномен, культура, зовнішнє середовище	Явище, яке проявляється в у багатьох аспектах діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Як і культура для будь-якої групи людей, корпоративна культура у діяльності підприємства допомагає виконувати три ключові завдання, актуальність яких у світі, де зміни постійно прискорюються, весь час на високому рівні: адаптація до змін зовнішнього середовища та виживання, інтеграція зацікавлених осіб і надання стабільності та передбачуваності. Менеджменту важливо ідентифікувати та вміти налаштовувати корпоративну культуру задля ефективного використання можливостей конструктивних конфліктів та мінімізації негативного впливу деструктивних, на чому наголошує Е. Шейн [15]. Слід додати, що на нашу думку, розвиток та налаштування корпоративної культури допомагає розвитку підприємства та, в тому числі, за наявної свідомої функції управління змінами на підприємстві, може безпосередньо впливати на її реалізацію.

Доходимо висновку, що корпоративна культура непомітно пронизує весь розмах діяльності підприємства та, за її свідомого використання, допомагає підприємству діяти швидше та ефективніше там, де це можливо, бо дії або поведінка людей за замовчуванням, або підсвідомі, завжди будуть найефективнішими. Подальша праця авторів буде фокусуватися на пошуку зв'язку між корпоративною культурою, як стратегічного інструменту управління, та управлінням стратегічними змінами на підприємствах.

Література

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 9. С. 100–113.
2. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Київський національний економічний університет*. № 1, 2010. 549 с.
3. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. № 164. DOI:[10.32782/2224-6282/164-14](https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14).
4. Меєр Е., Гастінгс Р. Netflix і культура інновацій. Vivat, 2021. 352 с. ISBN 978-966-982-303-8.
5. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 0, 1(69). С. 189–198. DOI:[10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).
6. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. (Серія «Технічні науки та архітектура»). № 114. С. 157–161.
7. Cr  mer J. Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. Вип. 2, № 3. С. 351–386. DOI:[10.1093/icc/2.3.351](https://doi.org/10.1093/icc/2.3.351).
8. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 2000. 232 с. ISBN 978-0-201-10287-1.

9. Fombrun C. J. Corporate culture, environment, and strategy. *Human Resource Management*. Вип. 22, № 1–2. С. 139–152. DOI:[10.1002/hrm.3930220118](https://doi.org/10.1002/hrm.3930220118).
10. Graham J. R., Grennan J. A., Harvey C. R. та ін. Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. Вип. 34, № 4. С. 22–41. DOI:[10.1111/jacf.12528](https://doi.org/10.1111/jacf.12528).
11. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. The Value of Corporate Culture. *SSRN Electronic Journal*. 2013. DOI:[10.2139/ssrn.2353486](https://doi.org/10.2139/ssrn.2353486).
12. Hofstede G. H., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 561 p. ISBN 978-0-07-166418-9.
13. Kreps D. M. Corporate culture and economic theory. *Perspectives on Positive Political Economy*. ред. James E. Alt, Kenneth A. Shepsle. Cambridge University Press, 1990. С. 90–143. DOI:[10.1017/CBO9780511571657.006](https://doi.org/10.1017/CBO9780511571657.006).
14. Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. Nachdr. New York : HarperCollins, 2008. 360 с. (Серія «Collins business essentials»). ISBN 978-0-06-054878-0.
15. Schein E. H. The corporate culture survival guide. New and rev. ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2009. 240 с. [HD58.7 .S3217 2009]. ISBN 978-0-470-29371-3.
16. Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. Вип. 64, № 1. С. 361–388. DOI:[10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809).
17. Sherstiuk R., Stoyko I., Palyanytsya V. Organizational culture of management: adhocracy, competence and leadership. *Socio-Economic Problems and the State*. Вип. 26, № 1. С. 37–45. DOI:[10.33108/sepd2022.01.037](https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.037).
18. Stambulska Kh., Peredalo Kh. Corporate culture, its essence, types and role in the development of the organization. *Efektivna ekonomika*. № 1. DOI:[10.32702/2307-2105-2022.1.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204).
19. Tran Q. H. N. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. Вип. 29, № 1. С. 136–154. DOI:[10.1108/IJOA-10-2019-1919](https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919).
20. L.Pathiranage Y. Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management Studies*. Vol. 6, Issue 6. P. 1–12. DOI:[10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101](https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101).
21. Simoneaux S., Stroud C. A strong corporate culture is the key to success. *Journal of Pension Benefits*. Vol. 22, Issue 1. P. 51–53.

КОНДРАТЮК О., кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний
торговельно-економічний університет

ПОСАШЕВА Дар'я, студентка, Державний торговельно-
економічний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Кризовий стан підприємства характеризується різким погіршенням його функціонування, що створює загрозу порушення виробничих процесів і систем. Такий стан є результатом реалізації комплексу ризиків, що накопичилися за певний період. Виявлення ознак потенційної кризи, серед яких зниження операційної ефективності, фінансові труднощі, зростання заборгованості, висока плинність кадрів, свідчить про недостатній рівень превентивного управління ризиками. Водночас криза, незважаючи на свій руйнівний характер, може виступати каталізатором структурних змін та впровадження інновацій, сприяючи підвищенню ефективності виробництва та розвитку соціально-економічної системи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі ризик-менеджменту як проактивного превентивного механізму забезпечення фінансової та операційної стійкості сільськогосподарських підприємств, а також розробка адаптивних стратегічних напрямів мінімізації загроз в умовах системної економічної та воєнної нестабільності. Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості та ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах впливу багатфакторних ризиків. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та прикладних інструментів управління ризиками (фінансовими, виробничими, кадровими, логістичними), спрямованих на запобігання кризовим станам та підвищення адаптивності агробізнесу.

В аграрному секторі ризики можна розділити на кілька основних груп. Природні ризики включають вплив кліматичних коливань, зміни рівня опадів, температурні аномалії, посухи, повені, а також поширення шкідників і хвороб рослин, які безпосередньо впливають на обсяг і якість врожаю. Економічні ризики пов'язані зі зміною цін на сільськогосподарську продукцію та зростанням вартості основних ресурсів, таких як паливо та добрива, що негативно впливає на рентабельність виробництва. Політичні та соціальні ризики включають законодавчі зміни, політичну нестабільність та конфлікти, які можуть порушити

виробничі процеси. Технологічні ризики зумовлені низьким рівнем інновацій, застарілою інфраструктурою та обмеженим доступом до ринків збуту. Крім того, діяльність підприємств можуть ускладнювати глобальні ризики, такі як коливання світових ринків, міжнародні санкції, епідемії. Комплексний та скоординований аналіз цих факторів є необхідною умовою ефективного управління ризиками.

Системний підхід до антикризового управління передбачає класифікацію криз за їх характером та наслідками, що дозволяє ефективно спрямовувати діагностичні та управлінські заходи. Серед криз виділяють фінансові (пов'язані з ризиком неплатоспроможності та дефіцитом капіталу), виробничі (виникають внаслідок неефективного використання ресурсів і технологій), маркетингові (пов'язані з втратою ринків збуту) та управлінські (відображають недостатню адекватність управлінських рішень). Для сільськогосподарського підприємства особливе значення мають фінансові та виробничі ризики. Антикризове управління передбачає визначення пріоритетних цінностей, розробку стратегій виходу з кризових ситуацій, координацію діяльності персоналу з урахуванням прогнозованих ризиків, забезпечення стабільного функціонування підприємства навіть у складних умовах [1]. Основними складовими цього процесу є підтримка фінансової стійкості, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізація негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, застосування безпечних підходів до управління.

Планування антикризового управління зосереджується на визначенні цілей, розробці планів підвищення антикризової стійкості та забезпеченні необхідних ресурсів для їх реалізації. В оперативному управлінні вирішальне значення має прийняття швидких рішень і планування дій в умовах невизначеності. Система контролю передбачає прогнозування відхилень від запланованих показників і своєчасне коригування. Діагностика кризового стану, яка включає поетапний моніторинг, експрес-аналіз та глибокий фундаментальний аналіз, є ключовим механізмом трансформації реактивного антикризового управління в проактивне превентивне управління ризиками [3]. Антикризове управління базується на принципах системності, економічної ефективності та соціальної відповідальності, а також включає цілеспрямоване планування, оперативність, достовірність інформації та постійний моніторинг впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Основною метою цього процесу є своєчасне виявлення ознак кризи та відновлення стабільного функціонування підприємства.

Антикризова стратегія є основним засобом подолання реалізованих ризиків та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Її мета – підтримання ліквідності та платоспроможності, а також забезпечення прибутковості за рахунок оптимального поєднання власних і позикових ресурсів. Заходи, що реалізуються в межах стратегії, включають реструктуризацію боргів,

скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління запасами, коригування ринкової політики [1]. Аналіз фінансового стану підприємства є основою для прийняття стратегічних рішень, а використання комплексних багатофакторних моделей оцінки ризику неплатоспроможності дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх стадіях. Для підвищення наукової обґрунтованості та надання кількісної оцінки фінансового ризику (ризiku банкрутства) доцільним є застосування п'ятифакторної моделі Альтмана (Z-рахунку), яка оперує показниками ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Показники ліквідності, рентабельності та оборотності запасів допомагають ідентифікувати фінансові та виробничі ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Стратегічними заходами також можуть бути диверсифікація виробництва, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції, взаємодія з програмами державної підтримки. Управління ризиками набуває особливого значення в умовах системної нестабільності, спричиненої війною, коли загрози є масштабними, довготривалими та здатні завдати шкоди інфраструктурі та логістичним центрам. Антикризове управління в таких умовах проходить фази шоку, адаптації, функціонування під час війни та відновлення, передбачаючи конкретні заходи щодо забезпечення безпеки персоналу, налагодження логістики та постійної оцінки фінансового стану [2].

Кадрові ризики, що проявляються у зниженні продуктивності праці, збільшенні плинності кадрів, дефіциті кваліфікованих працівників, можуть стати причиною загальної кризи в організації. Система управління персоналом в умовах кризи передбачає такі пріоритетні напрямки, як перепідготовка співробітників, омолодження колективу і залучення молодих фахівців, а також оптимізація організаційної структури, скорочення рівнів управління, формування кадрового резерву, підтримка командної роботи. Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності ефективно реагувати на зовнішні умови та управляти людськими ресурсами шляхом систематичного аналізу проблем і формування HR-стратегії, інтегрованої із загальною стратегією організації. Таким чином, криза є невід'ємною частиною розвитку, але її наслідки залежать від своєчасності та ефективності управлінських рішень, заснованих на принципах превентивності, системності та адаптивності управління ризиками [4]. Для аграрних компаній, що працюють в умовах підвищеного ризику, управління ризиками є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та національної продовольчої безпеки.

Проведене дослідження показало, що управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах системної нестабільності. Аналіз кризових станів та їх причин дозволив встановити, що ефективна ідентифікація ознак потенційних кризових явищ

на ранніх стадіях діяльності дозволяє вчасно скоригувати управлінські рішення та мінімізувати негативні наслідки для підприємства. Виявлено, що для аграрного сектору найбільш значущими є фінансові та виробничі ризики, але комплексний вплив природних, економічних, політичних, технологічних та глобальних чинників формує складну систему загроз, яка потребує системного підходу до управління. Антикризове управління має поєднувати превентивні та оперативні заходи, включати планування, контроль, діагностику та оцінку ефективності стратегії, а також враховувати специфіку кадрових ризиків, які суттєво впливають на функціонування підприємства. Розробка та впровадження антикризових стратегій, що включають заходи з підтримки ліквідності, оптимізації виробничих процесів, диверсифікації продукції та підвищення ефективності управління запасами, забезпечують стабільний розвиток та збереження конкурентоспроможності агробізнесу. Управління ризиками в умовах воєнного часу набуває особливої актуальності, оскільки системна нестабільність і фізична загроза створюють додаткові виклики для підприємств, вимагаючи застосування адаптивних підходів і постійного моніторингу стану ресурсів і персоналу. Кадрові ризики, пов'язані з плинністю кадрів та дефіцитом кваліфікованих працівників, підкреслюють важливість формування HR-стратегії, інтегрованої з антикризовими програмами підприємства. В цілому, результати дослідження свідчать, що системне управління ризиками, орієнтоване на превентивні та адаптивні заходи, є ключовим фактором забезпечення стійкості сільськогосподарського підприємства, підтримки його економічної ефективності та сприяння збереженню національної продовольчої безпеки.

Література

1. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2015. Вип. 2. С. 254–260.
2. Башинський І.А. Управління ризиками в діяльності аграрного підприємства в умовах війни. Збірник тез за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції. Херсон: ХДАЕУ, 2025. С. 480–483.
3. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
4. Шарапова О.В., Хомякова Л.І. Антикризове управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Т. 12. № 1. С. 45–50.

МАТЮХ Сергій, к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з найбільш дискусійних питань з позиції теоретичного обґрунтування вибору стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є визначення місця і ролі такої стратегії у системі стратегічного управління в цілому. У наукових джерелах існують різні погляди на ієрархію стратегій та специфіку їх взаємодії та взаємозв'язку, особливо у безпекології.

Так, стратегічний рівень економічної безпеки С. Довбня та Н. Гічова характеризують як рівень економічного потенціалу підприємства, який підтверджує правильність обраного напрямку розвитку, відповідність результатів роботи підприємства основним макроекономічним тенденціям. На відміну від тактичної безпеки, стратегічна безпека характеризує наявність і якість ресурсів у розпорядженні підприємства взагалі (використання новітніх технологій і техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних та енергетичних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо). Відсутність стратегічної безпеки означає для підприємства недоотримання прибутку та його залежність від умов макросередовища [1].

Стосовно стратегічного і тактичного рівня економічної безпеки можна зазначити і рівень впливу різних груп стейкхолдерів на прийняття управлінських рішень, як реакції на умови макросередовища та особливості функціонування самого підприємства, оскільки не лише недоотримання прибутку є негативним наслідком, за відсутності стратегічного підходу до забезпечення економічної безпеки існування підприємства в цілому стає проблематичним. Стосовно залежності від умов функціонування підприємства, то лише іноді суб'єктам господарювання вдається вплинути на фактори макrorівня, а у більшості випадків їм доводиться адаптуватись і розробляти альтернативи розвитку згідно із прогнозами. У підтвердження цієї тези О. Й. Косарев, Ю. С. Герасимчук та В. М. Парій зазначають: «... стратегія економічної безпеки ... спроможна забезпечити стійкий розвиток шляхом динамічних перетворень та адекватної реакції на фактори зовнішнього середовища, має використовувати у своїй основі принципи самоорганізації в поєднанні з виключно вірними та своєчасними управлінськими впливами» [2, с. 190]. Акцентування уваги на реакції менеджменту підприємства щодо негативного впливу зовнішнього середовища зазвичай розглядається і для суб'єктів господарювання які працюють як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Стратегія управління економічною

безпекою підприємства, що виходить на світовий товарний ринок, має такі складові [3]: діагностика існуючих загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства; з'ясування можливих загроз; визначення переліку заходів для запобігання загрозам економічній безпеці при виході на зовнішній ринок; оцінка ефективності запланованих заходів для усунення загроз економічній безпеці. Аналогічної думки дотримується і В. Малащенко, оскільки стратегія економічної безпеки підприємства повинна охоплювати [4, с. 289-290]: характеристики зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства; визначення і моніторинг чинників, які зміцнюють або негативно впливають на стійкість його соціально-економічного стану у короткостроковій і середньостроковій (три-п'ять років) перспективі; визначення критеріїв і параметрів (допустимих значень) показників, що характеризують інтереси підприємства і відповідають вимогам його економічної безпеки; розроблення економічної політики, що включає механізми обліку чинників, які впливають на стан економічної безпеки; напрями діяльності підприємства стосовно реалізації стратегії.

Враховуючи загальне бачення щодо особливостей вибору стратегії забезпечення економічної безпеки та реалізації основних цілей такої стратегії, відповідно до умов середовища функціонування конкретного суб'єкта господарювання, актуалізується питання визначення типу стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Існують різні підходи щодо обґрунтування вибору типу стратегії.

Так, О.В. Свірідова, виокремлює наступні типи стратегій економічної безпеки: орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникненню можливих загроз; націлені на запобігання дії існуючих або можливих загроз на об'єкти безпеки; спрямовані на відновлення (компенсацію) збитків, що завдані дією загроз [5]. Перші два типи стратегій зумовлюють таку діяльність із забезпечення безпеки, в результаті якої не відбувається дія загрози або створюється заслін її впливу. У третьому випадку збиток передбачається, проте компенсується діями, визначеними відповідною стратегією. Очевидно, стратегії третього типу можуть розроблятися або реалізовуватися стосовно ситуацій, де збиток може бути компенсованим, або тоді, коли немає можливості здійснити яку-небудь програму реалізації стратегій першого чи другого типу [5]. Тобто стратегічне управління у такому трактуванні спрямоване на усунення, запобігання або компенсацію негативного впливу і критичного прояву загроз.

Шинкар С.М. у дисертаційній роботі пропонує варіанти стратегій, які максимально відповідають специфіці господарської діяльності промислових підприємств, поточному рівню ефективності їх СЕБП та рівню впливу зовнішніх та внутрішніх загроз [6, с. 199]:

– стратегія підтримки, має передбачати дії суб'єктів безпеки щодо контролю за рівнем безпеки, формування достатніх ресурсних резервів та адаптації організаційної структури СЕБП для підтримки необхідного для розвитку рівня безпеки через протидію усім загрозам;

– стратегія посилення полягає у суттєвій зміні процесу функціонування СЕБП, зміні організаційної структури, перегляду програми фінансування, коригування зв'язків із іншими підрозділами для формування передумов реалізації захисних заходів на випередження;

– стратегія адаптації визначає потребу здійснення сукупності взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на адаптацію як СЕБП, так й діяльності самого підприємства до впливу ключових загроз, що можливе через поетапну реалізацію превентивних захисних заходів із відповідною ресурсною підтримкою та взаємоузгодженістю з цілями розвитку підприємства [6, с. 199].

Наведений підхід ґрунтується на реакції менеджменту підприємства з урахуванням стану ресурсного забезпечення функціонування системи економічної безпеки та формування адаптаційно-попереджувальних механізмів, хоча їх зміст і склад на етапі формування стратегії визначити доволі проблематично. Цікавим є підхід Мігус І.П., яка при дослідженні проблеми рейдерства, що для економічної безпеки суб'єктів господарювання різних типів є надзвичайно актуальним питанням, звертає увагу на відповідні стратегії попередження або реакції на таке небезпечне явище. Основні типи стратегій, що запропоновані Мігус І.П. [7]:

1) Стратегія протидії рейдерству, пов'язана з необхідністю раптово реагувати на загрози діяльності підприємства, які реально виникли внаслідок рейдерського захоплення та пов'язані зі збереженням його майна, персоналу, інформації, ринкової вартості тощо.

2) Стратегія прогнозування можливого рейдерського захоплення, передбачає завчасне виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, цілеспрямоване дослідження економічної ситуації як всередині підприємства, так і у навколишньому середовищі.

3) Стратегія відновлення економічної безпеки після рейдерського захоплення, спрямована на відшкодування нанесеного збитку за результатами рейдерського захоплення. Дана стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли збиток завдано або, коли немає можливості реалізувати стратегію першого й другого типів [7].

Кожен з наведених вище підходів може бути використаний у відповідній ситуації з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, однак визначальним у формуванні стратегії буде рішення менеджменту та власників, які мають різний рівень схильності до ризику та різні цілі на кожному етапі розвитку бізнесу та особистого розвитку. Ризикоорієнтованість бізнесу в цілому

і його менеджменту зокрема, обумовлює рівень агресивності чи консервативності дій. Інституційні підходи до формування і реалізації будь-якої стратегії на корпоративному рівні обумовлюють її специфіку і диференційованість. Авторська позиція полягає у тому, що стратегія забезпечення економічної безпеки має певні ознаки «парасолькової стратегії» [8] за своєю сутністю, однак вона є набагато масштабнішою за своїм змістом. А вибір стратегії залежить від впливу зовнішнього середовища та його агресивності, а також від налагодженості процесів функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Література

1. Довбня, С. Б., & Гічова, Н. Ю. (2008). Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси підприємств*, (4), 88–97.
2. Косарев, О. Й., Герасимчук, Ю. С., & Парій, В. М. (2011). Самоорганізація економічної безпеки авіакомпанії. Київ: Інтерсервіс.
3. Бойко, В. В. (2012). Формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств (Автореф. дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.04). Львівський національний аграрний університет, Львів.
4. Малащенко, В. (2011). Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, (3), 283–291.
5. Свірідова, О. В. (2009). Забезпечення економічної безпеки експортної діяльності промислового підприємства (Дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.04). Луганськ.
6. Шинкар, С. М. (2018). Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств (Дис. канд. екон. наук, спец. 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності). Українська академія друкарства, Львів.
7. Мігус, І. П., Худолий, Л. М., Денисенко, М. П., & Міхно, С. П. (2012). Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія. Черкаси: ТОВ «Маклаут».
8. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

МИКОЛАЙЧУК Ірина, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

ШРАМЧЕНКО Вероніка, здобувач освітнього ступеню «бакалавр», Державний торговельно-економічний університет

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ВПЛИВ НА ПРАЦІВНИКІВ ТА ЯКІСТЬ СЕРВІСУ

Сучасна сфера гостинності посідає важливе місце в структурі соціально-економічного розвитку українських регіонів, особливо в контексті післявоєнної відбудови. Процеси глобалізації нині суттєво впливають на економічну та соціальну сфери, зокрема на функціонування готельно-ресторанного бізнесу. В Україні цей сегмент активно розвивається, водночас стикаючись із викликами культурного різноманіття, що зумовлює необхідність адаптації сервісів до міжнародних стандартів і очікувань споживачів із різних країн. [4]. Готелі, ресторани, туристичні комплекси не лише створюють робочі місця, але й формують позитивний імідж держави на міжнародному рівні, сприяють заохоченню інвестицій і туристичних потоків. Сучасні дослідження підкреслюють, що корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність персоналу через формування атмосфери взаємоповаги, довіри та міжкультурної толерантності. Саме ці аспекти визначають конкурентоспроможність підприємств гостинності у період відновлення економіки.

Проблематика корпоративної культури у сфері гостинності є актуальною, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить не лише від професійних навичок працівників, а й від їхніх цінностей, мотивації, комунікативної культури та ступеня лояльності до організації [2; 3]. У сучасних умовах сталого розвитку управління персоналом у готельному бізнесі орієнтоване на залучення працівників і підвищення їхньої відданості організації. Організації, які постійно демонструють повагу, мають більший рівень довіри серед співробітників, ніж ті, які цього не роблять [5]. Варто акцентувати увагу, що в організаціях, де лідери визнають і підтримують вирішення цієї проблеми, спостерігається покращення морального стану співробітників.

Поняття «корпоративна культура» доцільно розглядати як набір символів, ритуалів і цінностей, що об'єднують персонал у єдину соціальну систему [5]. У контексті сфери гостинності корпоративна культура – це також психологічна атмосфера сервісу, у якій формується готовність кожного працівника

створювати позитивний досвід для клієнта. До основних структурних елементів корпоративної культури належать: цінності організації, норми та правила поведінки між співробітниками, символіка і традиції, мова спілкування, мотиваційна система.

Корпоративна культура в індустрії гостинності є не лише морально-етичним, а й економічним чинником, який надає стійкість підприємства та сприяє його соціально-економічній ефективності. Якісні результати виділяють роль участі працівників, комунікації та підтримки з боку керівництва у запровадженні практик усталеного управління штатом. Дослідження визначають декілька проблем та можливостей для усталеного управління персоналом у сфері гостинності, таких як відсутність усвідомлення значення сталості серед працівників та обмежені ресурси для впровадження сталих практик. Проте результати показують, що стале управління персоналом може забезпечувати довготривалі вигоди, включно з підвищенням утримання працівників, задоволеністю клієнтів та репутацією організації [5].

Як показують численні дослідження, розвиток корпоративної культури в готельному бізнесі зумовлений низкою чинників: рівнем менеджменту, лідерським стилем керівництва, професійною підготовкою кадрів, системою внутрішніх комунікацій та соціальною відповідальністю організації.

Таблиця 1 – Фактори формування корпоративної культури в готелі

№ з/п	Фактори	Характеристика
1	Лідерський стиль управління	Визначає атмосферу взаємодії та рівень довіри між персоналом
2	Корпоративні цінності	Формують стандарти поведінки та ставлення до гостей
3	Навчання і розвиток персоналу	Підвищує компетентність і здатність до командної роботи
4	Комунікаційна політика	Забезпечує ефективний обмін інформацією в організації
5	Соціальна відповідальність бізнесу	Підсилює репутацію та позитивний імідж підприємства
6	Організаційна структура	Визначає механізми координації та взаємодії між підрозділами

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Корпоративна культура визначає рівень сервісу в готелях і ресторанах, оскільки створює основу для стандартизації поведінки персоналу, сприяє єдності дій працівників, підвищує їхню відповідальність за результат роботи й стимулює прагнення до вдосконалення.

Високий рівень корпоративної культури слугує створенню атмосфери гостинності, де кожен клієнт відчуває увагу, повагу та щирість. Для цього керівництво має не тільки формулювати корпоративні цінності, а й поєднувати їх у всі процеси – від добору персоналу до оцінки результатів діяльності. Науковці доводять, що культура управління людськими ресурсами є фундаментом для розвитку якісного сервісу, адже саме вона формує стандарти взаємодії персоналу з гостями [3].

Корпоративна культура в індустрії гостинності є не лише морально-етичним, а й економічним чинником, який підвищує його соціально-економічну ефективність. Якісні результати виокремлюють роль участі працівників, комунікацій та підтримки з боку керівництва у запровадженні практик усталеного управління штатом. Дослідження визначають декілька проблем та можливостей для усталеного управління персоналом у сфері гостинності – відсутність усвідомлення значення сталості серед працівників та обмежені ресурси для впровадження сталих практик. Проте результати демонструють, що стаке управління персоналом може забезпечувати довготривалі вигоди, включно з підвищенням утримання працівників, задоволеністю клієнтів та репутацією організації [5].

Узагальнення впливу корпоративної культури на якість сервісу в індустрії гостинності подано в табл. 2.

Таблиця 2 – Вплив корпоративної культури на якість сервісу в індустрії гостинності

Напрямок впливу	Прояв у діяльності готелю	Результат
Етичні стандарти	Дотримання принципів ввічливості, відповідальності, чесності	Підвищення довіри клієнтів
Командна взаємодія	Узгодженість дій персоналу у складних ситуаціях	Зменшення конфліктів і помилок
Професійна мотивація	Визнання досягнень, підтримка ініціатив	Підвищення задоволеності працівників
Навчання і розвиток	Регулярні тренінги з сервісу та комунікації	Поліпшення якості послуг
Корпоративна лояльність	Ідентифікація працівників із брендом готелю	Стабільність обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Після завершення активної фази війни перед Україною постануть завдання відновлення туристичної та готельно-ресторанної інфраструктури. У цьому процесі важливу роль відіграє людський капітал, адже саме персонал забезпечує стійкість підприємств до кризових впливів. Корпоративна культура стає

чинником інтеграції працівників у спільну мету, сприяє відновленню довіри, підвищує психологічну стійкість колективу.

Сучасні підприємства гостинності дедалі частіше використовують компоненти соціально орієнтованого менеджменту, залучаючи корпоративні стандарти з цінностями гуманізму, взаємопідтримки та безпеки. Це дозволяє їм не лише підвищувати якість обслуговування гостей, але й зробити внесок у сталий розвиток територій – шляхом створення робочих місць, підтримки місцевих спільнот і формування позитивного іміджу регіону.

Важливим аспектом є впровадження еко-культурних ініціатив у межах корпоративної політики готелів – раціональне використання ресурсів, сортування відходів, просування зелених стандартів серед персоналу, що підвищує рівень екологічної свідомості працівників і створює додану вартість бренду.

Перспективами розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації є активне використання онлайн-платформ для комунікацій, корпоративних соціальних мереж, систем навчання (LMS), що сприяють формуванню нових моделей взаємодії між працівниками. Цифровізація дозволяє підприємствам гостинності формувати єдину комунікаційну екосистему, де корпоративна культура поширюється через візуальні образи, внутрішні меседжі та стандарти сервісу.

Розвиток корпоративної культури має ґрунтуватися на інноваційних підходах до управління персоналом, цифрових технологіях комунікацій, безперервному навчанні та соціальній відповідальності. У майбутньому корпоративна культура дедалі більше поєднуватиме традиційні цінності сервісу з технологічною гнучкістю, що створює передумови для появи нових форм залученості персоналу – цифрових амбасадорів бренду, командних онлайн-змагань і внутрішніх хабів ідей.

Отже, корпоративна культура виступає ключовим чинником підвищення якості обслуговування у сфері гостинності, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність підприємств і професіоналізм персоналу. Вона забезпечує інтеграцію працівників у спільну систему цінностей, сприяє формуванню етичних стандартів, підтримує високу мотивацію та стабільність сервісу. У післявоєнний період розвиток корпоративної культури набуде особливого значення, адже сприятиме соціально-економічному відновленню територій через створення нових робочих місць, розвиток людського капіталу та зміцнення довіри до бізнесу. У сучасних умовах сталого розвитку мотивація, корпоративна лояльність, міжкультурна толерантність та етичні принципи підприємства стають визначальними компонентами ефективного менеджменту у сфері гостинності [2; 5].

Поєднання корпоративної культури з процесами цифровізації та екологізації трансформує її у стратегічний ресурс сталого розвитку галузі гостинності та формує підґрунтя для зміцнення міжнародного іміджу України.

Література

1. Кандагура К.С., Миколайчук І.П. Вплив міжкультурної толерантності на ефективність діяльності працівників в організації. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 2024. Вип. 11(25) С.115-120. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/296533>.
2. Курянов В.М. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Фінансово-економічні інновації*. 2023. №(45). С.42–49. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2645/2832/>.
3. Рябенька М.О., Постова В.В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми модернізації та трансформації економіки*. 2024. №13(12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.
4. Sereda, N. (2025). The impact of cultural characteristics on service organization in the hotel and restaurant business in ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (1), 64–71. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.08>.
5. Vovk I., Vovk, Y. Sustainable personnel management in the hospitality industry: Enhancing organizational performance through employee engagement and commitment. *Economics, Management and Sustainability*. 2024. №9(2). P.44–58. DOI: <https://doi.org/10.14254/jems.2024.9-2.4>.

МИКОЛАЙЧУК Ірина, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

ОРАЄВСЬКИЙ Антон, здобувач освітнього ступеню «доктор філософії», Державний торговельно-економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІДТОКУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ

Однією з ключових галузей в структурі національної економіки є будівельна галузь, що забезпечує створення основних засобів, розвиток інфраструктури

у суспільстві, житлового фонду та соціальних об'єктів. На сучасному етапі соціально-економічних змін в Україні будівельна галузь відіграє надважливу роль у відновленні територій, пошкоджених війною, реалізації програм енергоефективності та благоустрою, залучанні інвестицій тощо, що обумовлює актуальність дослідження.

Доцільно зазначити, що впродовж 2022–2025 років в Україні суттєво знизились обсяги будівництва внаслідок воєнних дій, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури. У цьому зв'язку тенденціями розвитку галузі є також зміщення акцентів із комерційного та житлового будівництва та реконструкцію, відбудову та соціальну інфраструктуру, активізація міжнародних програм допомоги (проектів Світового банку, ЄБРР, USAID), розвиток диджитал-технологій (BIM-технології, автоматизоване проектування, 3D-друк конструкцій, а також посилення екологічних вимог і перехід до принципів сталого будівництва тощо.

Згідно з останнім звітом Світового банку про швидку оцінку збитків та потреб на кінець 2024 року біля 13% житлового фонду країни було пошкоджено або повністю зруйновано, це біля 2,5 млн. домогосподарств [4]. Пошкодження та руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури становлять відповідно 21% та 12% від загального обсягу шкоди, закладів охорони здоров'я – 16,2% від їх загальної кількості, освітньої інфраструктури – понад 10%, знищено приблизно п'ята частина складських потужностей України. Рахунки руйнацій та пошкоджень йдуть на сотні тисяч і ця жахлива статистика з кожним жнем зростає. В цілому оціночна вартість збитків, заданих інфраструктурі та будівлям України, становить біля 176 млрд. дол. [5]. Галузі доведеться подолати важкі часи, пов'язані із дефіцитом матеріалів та сировини, а також кваліфікованого персоналу [5]. За оцінками багатьох експертів, після війни український будівельний ринок буде потребувати біля 1,5 млн. працівників [2]. Наразі він працює лише на 60% від рівня 2021 року. Найбільш дефіцитним такі професії: муляра, арматурника, бетоняра, електрика, зварювальника [5].

Загострений дефіциту робочої сили в будівництві багато компаній почали вирішувати через стратегію наймання працівників з азійських та африканських країн (Бангладеш, Індія, Непал, Пакестан, Філіпіни), що стає важливим кроком, оскільки війна призвела до значного скорочення кількості офіційно зареєстрованих працівників. За даними досліджень в окремих спеціалізаціях бракує біля 30-40% працівників; а офіційно зареєстрована чисельність персоналу у будівництві знизилася на 25% за останні 2 роки [1].

На сьогодні на одного доступного кандидата припадає в середньому 2,4 вакансій, тому в стратегічних планах розвитку галузі до 2032 року подвоїти кількість будівельників, щоб досягти економічного відновлення в країні.

Ще однією проблемою є нестача управлінців, оскільки за фахом після завершення ЗВО працевлаштовується а спеціальністю менше половини випускників, які в результаті становлять лише 13-36% працівників галі. Вагомим бар'єром в процесі пошуку необхідних фахівців роботодавці називають саме брак практичних навичок.

За даними сайту об'єднання бізнесу, освіти та уряду для навчання будівельників для відбудови України у 2025 році біля 70% компаній галузі повідомили про кадрову нестачу, при цьому брак фахівців коливається від 40 до 70% [6]. Дефіцит кваліфікованої робочої сили стає сьогодні найгострішою проблемою будівельної галузі, що впливає на обмеження виробничого потенціалу. Для його подолання необхідні спільні зусилля уряду та бізнес-спільності, закладів професійної освіти та міжнародних партнерів, невпинний пошук практичних рішень для розвитку робочої сили та сталого зростання будівельної галузі.

Сьогодні галузь стоїть сьогодні перед багатьма значними стратегічними викликами, серед яких найбільш гострими є:

- відновлення, реконструкції, модернізації інфраструктури, які нереально виконати без наявності кваліфікованих кадрів;
- міграція та відтік кадрів, військова мобілізація впливають на ресурсну базу людського капіталу галузі (з переважаючою часткою чоловіків), оскільки відбувається зменшення компетентних робітників традиційно будівельних професій (монтажники, електрики, кранівники, плиточники тощо);
- зростання вартості праці, перебої у підрядниках, більш тривалі терміни будівництва та більші ризики для проектів.

Щоб вирішити цю проблему та хоча б частково заповнити «людський вакуум», потрібно адаптувати освіту та підготовку кадрів до нових умов їх функціонування, здійснювати перекваліфікацію працівників, які втратили роботу в інших галузях з різних причин, але можуть перейти працювати в будівельну галузь, залучати працю жінок та ВПО, а також ветеранів війни.

Одним з прикладів такого проекту стало відкриття у 2024 році навчального центру у Львові для будівельників, де можна здобути такі професії як муляр, штукатур, плиточник, монтажник гіпсокартону тощо. Також в Центрі можуть пройти стажування викладачі професійно-технічної освіти та озброїтися новими знаннями, а внутрішньопереміщені особи (ВПО) мають можливість пройти короткострокові курси перепідготовки [2].

Як вважає президент Академії будівництва України Іван Назаренко, доцільно зосередитися на підготовці інженерних та будівельних спеціальностей у навчальних закладах, враховуючи, що українські школи впродовж останнього року відчують помірне зростання попиту на такі спеціальності серед

абітурієнтів. Однак ще досить зарано вести мову по конкретні показники дефіциту кадрів на будівельному ринку, доки Україна веде активні бойові дії та втрачає інфраструктуру [2].

Проблема дефіциту кадрів створює є лише кількісну, а й якісну проблему, зумовлену потребами у зміні навичок, досвіду, відповідності фахівців сучасним вимогам технологій, стандартів, безпеки праці тощо [3].

Система підготовки кадрів в галузі має будуватися на зв'язку із роботодавцями, громадами та реальним будівництвом, адже йдеться про відновлення країни. Саме тому держава має приймати рішення у 2-х стратегічно важливих напрямках:

1) правовому, моральному, організаційному сприйнятті процесів повернення громадян з-за кордону;

2) аналіз перспектив наймання трудових мігрантів з інших країн.

Головні стратегічні цілі розвитку будівельної галузі можна узагальнити на рис 1.



Рисунок 1 – Головні стратегічні цілі розвитку будівельної галузі в Україні
Джерело: складено авторами

Реалізація стратегічних цілей розвитку галузі опиниться перед такими серйозними викликами як: нестабільність економічного середовища та високі ризики для інвесторів, дефіцит кваліфікованої робочої сили, застаріла технічна

база та велика енергозатратність виробництв, а також недостатній рівень цифровізації.

Очікуваними результатами реалізації стратегій розвитку будівельної галузі можуть стати такі як: відновлення інфраструктури та житлового фонду; зростання частки «зеленого» будівництва зі збереженням екологічних норм; збільшення ВВП а рахунок мультиплікативного ефекту галузі, залучення іноземних інвестицій і підвищення конкурентоспроможності галузі, а також формування сучасного урбаністичного середовища змін.

Отже, стратегічний розвиток будівельної галузі України має базуватися на інноваціях, публічно-приватному партнерстві, орієнтації та сталій розвиток та європейські стандарти. Її ефективна трансформація стане підґрунтям для відбудови та економічного зростання держави у післявоєнний період.

Література

1. Migrants from Asia and Africa will start working on construction sites in Ukraine: what is the reason for the shortage of personnel. URL: <https://surl.it/kwfvvgm>
2. Recovery solutions: Lviv opens practical training center for construction workers. URL: https://rubryka.com/en/2024/01/25/pershyj-praktychno-navchalnyj-tsentr/?utm_source=chatgpt.com.
3. Ukraine's construction sector experiences a 30% labor shortage. URL: <https://salo.li/D437fdA>.
4. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). URL: <https://salo.li/a6b9d4F>.
5. Ukraine remont: The battle to build: signs of recovery in Ukraine's construction industry. URL: <https://salo.li/04c627A>.
6. Uniting Business, Education, and Government to Train Construction Workers for Ukraine's Reconstruction. URL: <https://salo.li/315d484>.

ОЛІЙНИК Надія, к. п. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Особливості сфери діяльності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки воєнного періоду вимагають нових результатів, пристосовування до ситуації, що змінюється. При цьому внесок кожного працівника збільшується для кінцевого загального результату підприємства, якщо поліпшити

організаційну поведінку трудового колективу та виробити зміни підвищення її рівня.

Незважаючи на тривалі дослідження управління персоналом організаційної поведінки, підходи до її теоретичних основ є дещо суперечливими, хоча сьогодні можна спостерігати про значні напрацювання зарубіжних (Г. Айзек, А. Басе, У. Бенніс, М. Вебер, Ф. Герцберг, К. Левін, А. Сміт, Ф.Тейлор, Д. Хелрігела, Е. Шейн) та вітчизняних науковців (В. Алієв, Н. Гришина, І. Воляник, М. Дороніна, О. Золотова, А. Колот, А. Молчанова, Н. Уманський, Ф. Хміль).

Зазвичай, керівники підприємств мають помилкову думку, щодо кращої зміни ситуації в організаційній поведінці достатньо змінити стратегію та технічні чинники, а також при збільшенні доходів – зменшити витрати, якщо посилити контроль, то підприємство прогресуватиме. Можливо на початку це буде так, але ці зміни будуть корисні протягом короткострокового часу. Через певний період керуючий, який проводить зміни, стикається з проблемами опору персоналу. Тому, в ефективності організаційної діяльності головну роль мають не технічні дані і стратегія, а персонал.

Важливо звернути увагу на розвиток персоналу та вдосконалення його організаційної поведінки, повноцінного використання виявленого і розвиненого потенціалу окремих працівників і робочих груп. Зазначимо, що на сучасне ставлення до людини на виробництві вплинули такі обставини:

- доведена практично найбільш висока ефективність інвестицій у персонал в конкурентній економіці;
- залучення персоналу у прийнятті та реалізації рішень, у генерації інноваційних ідей;
- розвиток громадянського суспільства, встановлення реальних цілей підвищення добробуту та розвитку людини як основна мета розвитку цивілізації, зростання самосвідомості персоналу як суб'єкта організації, зростання якості робочої сили, правової підготовки персоналу та можливостей захисту своїх інтересів;
- підвищення рівня суспільного розвитку, що визначило пильну увагу громадськості до питань етики бізнесу, до його поведінки стосовно клієнтів, співробітників, суспільства в цілому;
- сприйняття ставлення до персоналу як відображення внутрішньої етики підприємства, сутності та глибини моральних принципів поведінки у бізнесі, що впливають на імідж організації [1].

Безмежність потенціалу, непрогнозованість меж розвитку, виняткова складність і неможливість моделювання поведінки як окремої особистості (навіть самого себе), так і групи, вимагає переходу до якісно нової системи підходів, а саме: особистісного соціально-психологічного підходу до персоналу,

його значущості, взаємозалежності та реалізації можливостей.

Управління та оцінка персоналу – є специфічними для управління людськими ресурсами, так як зорієнтована на оцінювання ефективності роботи співробітників, шляхом порівняння поставлених цілей з отриманими результатами, щоб контролювати застосування мотивації, дотримання прав та обов'язків співробітників.

На рисунку 1 показана схема взаємозв'язку між відділом кадрів та продуктивністю. За допомогою цієї моделі має своє відображення в деталях зв'язок, який існує з бізнес-стратегією організаційної діяльності, що вимірюється фінансовими показниками. За словами Майкла Армстронга, у центрі цієї моделі є продуктивність залежно від здатності + мотивація + можливість. Але до розробки та формулювання бізнес-стратегії мають бути проаналізовані права та обов'язки персоналу, способи мотивації, типові вміння співробітників. Таким чином, реалізація організаційної стратегії відбувається за рахунок інтеграції можливостей трудових ресурсів, їх очікувань та інших факторів, що впливають в середині та за межами підприємства. Відповідно, простіше відстежити організаційну поведінку персоналу та стратегію адаптації з попередньою практикою та подальшої діяльності. Дія буде успішно реалізована для досягнення організаційної ефективності та досягнення співробітників, їхньої мотивації, ефективного управління персоналом шляхом виготовлення якісної конкурентноспроможної продукції [5].

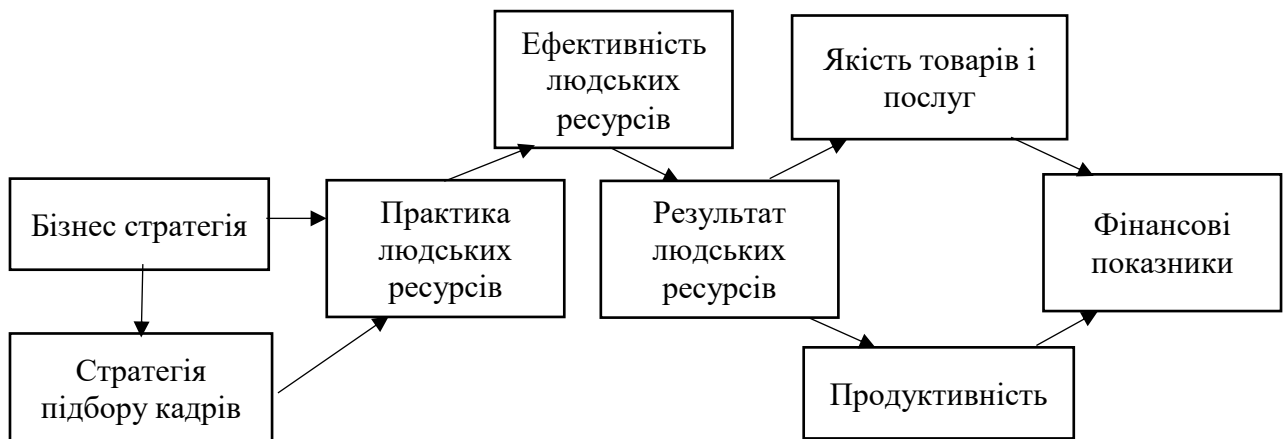


Рисунок 1 – Відношення між стратегічним управлінням персоналу та продуктивністю

Джерело: складено автором на основі [5]

Управління людськими ресурсами, організація їх взаємодії та взаємозалежності має важливе значення. Без добре підготовлених та

мотивованих фахівців не може бути обґрунтовано та реалізовано стратегію, яка сприяє підприємству в конкурентному середовищі. Відповідний аналіз зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації підприємства, визначаючи позитивні та негативні питання, що встановлюють місії, цілі системи стратегічних варіантів, ефективність ресурсів (в тому числі і людських ресурсів), належне здійснення встановлених програм діяльності, які не можуть бути досягнуті без добре підготовлених фахівців з великим досвідом роботи. Враховуючи такі міркування, приходимо до висновку, що управління людськими ресурсами, включає всі процеси в побудованій організаційній системі, з метою створення довгострокової конкурентної переваги та підвищення ефективності підприємства.

Важливо зазначити, що формування організаційної поведінки також допомагає визначити кандидата з високим потенціалом для отримання продуктивності на зайняту роботу. Зважаючи на важливість зазначеного, допомагає в ефективному веденні організаційної діяльності та досягнення цілей, але й вимагає підвищеної уваги до якості відбору персоналу. Для вибору використовуються кілька критеріїв. Найбільш поширеними є:

- освіта та спеціалізація, підтверджені дипломами;
- раніше займана посада, зазначенням обов'язків, повноважень;
- стаж роботи, із зазначенням періодів, протягом яких він/вона обіймала різні посади та основні виконувані завдання;
- потенціал, знання та навички кандидатів, які можуть бути перевірені за допомогою іспитів, анкети, психологічні тести, тематичні дослідження та/або практичних випробувань;
- рекомендації від попередніх робочих місць або осіб з популярністю в області, які знають такого кандидата.

Відбір кандидатів для заняття певної позиції всередині підприємства можливо розглядати кандидатів як усередині, так і поза підприємством. Коли на підприємстві працюють особи, які мають знання, вміння та навички для обіймання вакантної посади, їх вибір рекомендується з наступних причин:

1) така людина дуже добре відома разом зі своїми досягненнями. Після інтерв'ю чи теоретичних та/або практичних випробувань, організованих для людей за межами компанії, можуть бути обрані працівники, які не відповідають вимогам роботи;

2) проводиться мотивування персоналу;

3) швидка адаптація у роботі;

4) працівники підприємства, які знають організаційну поведінку тощо.

Зазначений процес залежить від інтеграції працівника до колективу, його прийняття формальних та неформальних груп, стабільність працівника на новій

посаді. Насправді зустрічаються ситуації, коли нові співробітники залишають своє робоче місце, оскільки вони узгоджуються зі своїми колегами по роботі, не сприятливий соціально-психологічний клімат і т.п. Таким чином, протягом перших місяців роботи на новому місці безпосередній керівник повинен проводити ретельний спілкування з новим співробітником та мати постійний зв'язок з ним, для швидкого виявлення проблем та їхнього якнайшвидшого вирішення.

Значні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають безперервної адаптації та вдосконалення організаційної поведінки людських ресурсів. Добре обізнаний, висококваліфікований та ініціативний персонал, підвищує ефективність роботи та бере безпосередню участь у визначенні та досягненні організаційних цілей. Проведені дослідження кваліфікаційної роботи, наголошує на позитивному впливі ситуаційних вправ і тренінгів на поліпшення взаємодії персоналу та формуванні організаційної поведінки в цілому. При цьому, слід приділяти особливу увагу до підготовки та навчання персоналу.

Залежно від результату використовуються різні мотиваційні інструменти. Успіх процесу оцінки та її впливу на організаційну діяльність значною мірою залежить від того, як встановлюються критерії оцінки. Вони повинні бути адаптовані до специфіки підприємства та оцінки робочого місця. Таким чином, істотно знижується можливість внесення порушень у процесі оцінки, суб'єктивізм оцінювання. Відсутність чітких критеріїв оцінки збільшує вплив керівництва в межах підприємства, оскільки вони можуть санкціонувати чи мотивувати людей довільно. Такий підхід може мати серйозні наслідки для діяльності підприємства, так як створює нерівність та демотивацію працівників. Доцільно звернути увагу також на навчання працівників, спрямована на мотивації персоналу для підвищення ефективності роботи, що дозволяє брати активну участь у процесі досягнення цілей, а також мотивує до подальшого розвитку персоналу.

Отже, підприємства які виявляють підвищену продуктивність у роботі мають організаційну поведінку, засновану на прихильності керівництва, визнання цінностей, розуміння завдань і цілей добре виконаних робіт. Моделювання організаційної поведінки є трудомістким процесом і вимагає залучення досвідчених фахівців, які беруть участь у процесі виробництва та реалізації. У процесі формування організаційної поведінки повинні бути прийняті до уваги чіткі повноваження та правильне їх делегування, традиції підприємства, врахування особистісних якостей та характеру працівників, визначення найбільш підходящих методів для їх моделювання.

Література

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
2. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
3. Менеджмент : підруч. / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Олійник Н. Ю. Вплив соціального управління на загальне ставлення працівників до діяльності. Сталий розвиток економіки. [Електронний науково-практичний журнал]. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2024. Вип. 1 (48). С. 196–200.
5. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

ТОПАЗЛИ Роман, канд. екон. наук, докторант Державного університету «Житомирська Політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Цифровізація публічного управління є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку будівельної галузі в умовах глибоких інституційних трансформацій, економічної нестабільності та зростаючих очікувань від держави щодо ефективності, прозорості й швидкості прийняття рішень. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті відбудови інфраструктури України після руйнівних наслідків повномасштабної збройної агресії, де будівництво виконує не лише економічну, а й соціально-безпекову функцію. У таких умовах цифровізація стає не просто технологічним трендом, а стратегічним напрямом модернізації державного управління, що дозволяє зміцнити інституційну спроможність, мінімізувати корупційні ризики, підвищити ефективність реалізації інфраструктурних проєктів та забезпечити інклюзивність управлінських процесів.

Станом на сьогодні будівельна галузь в Україні демонструє високий потенціал, але й стикається з цілою низкою проблем: фрагментоване нормативно-правове поле, слабка інтеграція з цифровими сервісами, надмірна зарегульованість процедур, нестача прозорості у прийнятті рішень, а також обмежений доступ громадськості до інформації про хід реалізації будівельних проєктів. У цьому контексті цифровізація публічного управління може бути

розглянута як ефективний інструмент подолання системних бар'єрів і впровадження принципів сталого розвитку.

У прийнятій Національній транспортній стратегії України до 2030 року наголошується, що одним із стратегічних векторів реформування галузі є запровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління транспортною та інфраструктурною системами, включаючи будівництво та обслуговування об'єктів [1]. Це відповідає загальноєвропейським підходам до цифрової трансформації управлінських процесів, де інформаційно-аналітичні платформи та автоматизовані системи управління забезпечують ефективність, контроль і зворотний зв'язок на кожному етапі реалізації проєктів.

Будівельна галузь є складною багатокомпонентною системою, що вимагає узгоджених дій великої кількості суб'єктів: державних органів, підрядників, контролюючих інстанцій, інвесторів та громадськості. Як підкреслює Л.М. Шутенко, ефективне державне регулювання будівництва є основою не лише економічного розвитку, а й стабільності функціонування цілих територіальних громад [2]. Утім, традиційні підходи до управління будівельною сферою в Україні значною мірою залишаються архаїчними, що підтверджується низкою незалежних експертних оцінок. Зокрема, в аналітичному матеріалі «Реформа в будівництві: треба змінювати всю систему» зазначається, що чинна модель управління будівництвом побудована на застарілих процесах з високим рівнем ручного втручання, що відкриває широкі можливості для зловживань, затягування процедур і неефективного витрачання бюджетних коштів [3].

Водночас існує потреба у системній модернізації механізмів управління галуззю через впровадження електронних платформ, автоматизованих систем контролю, інтегрованих цифрових реєстрів та геоінформаційних систем. Як зазначає В. Мелко, державне регулювання будівельної галузі повинне постійно адаптуватися до технологічних викликів та інституційних змін, а без нових цифрових підходів ця адаптація є неможливою [4]. Цифрові інструменти управління дозволяють вирішити одразу кілька проблем: забезпечити прозорість процесів (через відкриті дані про дозволи, тендери, строки виконання робіт), підвищити швидкість адміністративних процедур (електронні погодження, автоматичне оновлення документації), створити умови для оперативного моніторингу реалізації проєктів (через трекінгові системи та інструменти управління життєвим циклом об'єкта).

Зі зростанням складності викликів, цифровізація повинна також враховувати фактори антикризового управління. Як свідчить аналітичний огляд щодо антикризового регулювання розвитку житлового будівництва, в умовах кризи ефективне управління можливе лише за наявності адаптивних, прозорих і технологічно підготовлених управлінських систем [5]. У цьому сенсі цифрова трансформація може виступати не лише в ролі підтримуючого, а й

стабілізуючого фактора, особливо в питаннях залучення інвесторів, формування довіри до державних інституцій та забезпечення рівного доступу до участі у будівельних проєктах.

Важливо також враховувати специфіку ризиків, властивих будівельній сфері, зокрема фінансові, технологічні, юридичні та екологічні ризики. У зв'язку з цим доречною є розробка механізмів цифрового управління ризиками. М.Климчук, Т.Ільїна та В.Поколенко пропонують концепцію управління ризиками будівельних проєктів на основі компенсаторної технології Tax Increment Financing, яка передбачає залучення майбутніх податкових надходжень для фінансування інфраструктурних проєктів [6]. Така модель можлива лише за умови високої якості цифрових фінансових моделей, автоматизованого моніторингу ризиків і прозорого управління даними. Таким чином, цифровізація стає не лише операційним інструментом, а й стратегічною платформою для реалізації інноваційних управлінських концепцій.

На сьогодні в Україні вже зроблені певні кроки у цьому напрямі, зокрема впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЕДЕССБ), інтеграція державних кадастрів, цифрове погодження містобудівної документації. Утім, ці ініціативи потребують подальшого масштабування, стандартизації та забезпечення інституційної спроможності на всіх рівнях – від центральних органів влади до територіальних громад. Сталий розвиток будівництва передбачає, що управлінські рішення базуються на відкритих даних, підзвітності, участі громадськості, прогнозуванні та моделюванні сценаріїв з урахуванням соціального, економічного та екологічного ефектів. Саме цифровізація створює інструментальний базис для реалізації цього підходу.

У підсумку, цифровізація публічного управління у сфері будівництва має стратегічне значення для переходу до сталого розвитку. Вона дозволяє перебудувати систему управління за такими критеріями як прозорість, ефективність, підзвітність та адаптивність. Розгортання повноцінних цифрових платформ для моніторингу проєктів, управління ризиками, взаємодії із зацікавленими сторонами та аналітики рішень має стати пріоритетом державної політики у сфері будівництва. Успішна цифрова трансформація дозволить мінімізувати неефективність, підвищити інвестиційну привабливість галузі та забезпечити її стійкий розвиток в умовах як поточних викликів, так і довгострокових стратегічних цілей України.

Література

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

2. Шутенко Л.М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29712/1/1.pdf>.

3. Реформа в будівництві: треба змінювати всю систему. URL: <https://dt.ua/promyshliennost/reforma-vbudivnictvi-treba-zminyuvati-vsyu-sistemu-.html>.

4. Мелко В. Галузь будівництва як об'єкт державного регулювання. *Науковий альманах. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Vol. 2 (II). С. 18-22. URL: https://eprints.oa.edu.ua/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf

5. Антикризове регулювання розвитку житлового будівництва. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Eir/2010_1/28-33.pdf

6. Климчук М. М., Ільїна Т.А., Поколенко В.О. Формування механізму управління ризиками будівельних проектів на засадах компенсаторної технології «Tax Increment Financing». *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 369– 374.

BENAZZOU Lotfi, Professor and Researcher, National School of Commerce and Management, Ibn Tofail University of Kenitra, Morocco

MOUTIE Yassine, Doctoral student, National School of Commerce and Management, Ibn Tofail University of Kenitra, Morocco

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AUDIT EFFECTIVENESS AND CORPORATE GOVERNANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Since the global financial crisis in 2008 and subsequent corporate failures, corporate governance has risen to be a headline issue for both academics and practitioners. The researchers have been looking at ways to enhance transparency and stem financial wrongdoing. Agency theory and stakeholder theory both contribute to the explanation of how to coordinate organizational objectives, while including considerations for stakeholder interests. There are also comparison studies of governance models that indicate local adaptation is critical (Clarke, 2004). Interest in corporate governance is increasing in Morocco, including how governance tools can be adapted to local needs. Internal audit is considered an important component of improved governance, but effectiveness is crucial (Elhilali and Benlakouiri 2019). The main concepts, the elements of an effective audit and its impact on governance were studied as part of this work in order to consider how a strong internal audit function can contribute to corporate governance.

Theoretical framework for corporate governance and internal auditing.

a. Corporate governance

The concept of “good corporate governance” developed in the 1990s, as concerns about transparency and accountability began to accumulate. The Institute of Internal Auditors (IIA 2017) concurs that governance is a package of systems to direct the management’s power and actions, highlighting potential manager-stakeholder conflict. As financial crises and scandals have revealed the limitations of these systems, government practices have begun to evolve. Today, good governance is viewed as a key element of corporate respectability, investor confidence and sustainable success.

b. Internal auditing

Before 1999, the definition of internal auditing changed often, making its role unclear. Experts called for a single definition that showed its importance and wide-ranging role. In 1999, the Institute of Internal Auditors (IIA) and IFACI created a standard definition. They describe internal auditing as an independent and objective activity that adds value by improving risk management, controls, and governance. This helped clarify the purpose of internal audits in modern organizations.

1. Factors affecting internal audit effectiveness

The effectiveness of internal audit is often cited by researchers and analysts as an important element for sustaining good corporate governance. Internal audits support accountability and help organizations become more transparent, to the extent that they let them take time away from chasing their tails and following rules. This creates trust with stakeholders and enables leaders to make better decisions. But the underlying effectiveness of internal audits depends on a number of factors, including how the internal auditing group is structured, the auditor’s independence and expertise, team size, backing from top management and use of digital tools such as ERP systems.

The independence of internal auditors

Independence is one of the assumptions that underlie the work of internal auditors and is among the ten attributes that govern professional practice of internal audit (Haloui and Chemlal 2023). Independence According to the Institute of Internal Auditors (2017), independence is “the objectivity and mental attitude, the ability of internal audit to perform its responsibilities free from bias.” Besides, the independent nature of internal auditors is a tool for enhancing the effectiveness of internal audit (Alqudah et al. 2023).

The competence of internal auditors

Internal audit standards (Standard 1200 – Competence and Professional Diligence) emphasize that internal auditors must have the knowledge, skills, and abilities necessary to fulfill their individual responsibilities (Institute of Internal Auditors, 2017). In line with this vision, the IIA has confirmed that an appropriate number of internal auditors must be employed (Practice Advisory 2030-1: Resource

Management) and that training must be ongoing to ensure that professional skills are maintained.

The size of the internal audit team

In accordance with Practice Advisory 2030-1: Resource Management, an appropriate number of internal auditors must be employed to ensure that professional skills are maintained (Institute of Internal Auditors, 2017). According to a SANS Institute study, an optimal team size of approximately 3 people is recommended for reviewing operations to avoid delays in decision-making. In addition, a large internal audit function allows for the rotation of internal auditors, thereby increasing objectivity (Turetken, Jethefer, and Ozkan 2019).

Support from senior management

With the support of senior management, internal auditors can have sufficient resources and means to carry out their duties effectively, and the internal audit department has the opportunity to recruit qualified staff (Alzeban and Gwilliam 2014). In the same vein, (Singh et al. 2021) indicate that senior management support for the internal audit department is one of the most crucial factors in improving the effectiveness of its practice and implementation.

Table 1 – The relationship between internal auditing and corporate governance

Theory	Main idea	Role of effective internal auditing in governance according to theory
Agency theory	A company is a network of contracts between a principal (shareholder) and an agent (manager). The asymmetry of information between them creates conflicts of interest and agency costs.	Internal auditing helps reduce information asymmetry by enhancing the transparency and reliability of financial information. It evaluates the internal control system to ensure compliance and manages risk by identifying opportunistic behavior by managers that could affect governance.
Transaction cost theory	The company internalizes certain activities to reduce transaction costs related to market coordination. An effective organization aims to minimize monitoring and control costs.	Internal auditing, as an internalized function, reduces the costs associated with external verification, evaluates internal control to increase organizational efficiency, and prevents operational and financial risks.
Stakeholder theory	The company must meet the expectations of multiple internal and external stakeholders (shareholders, employees, customers, regulators, etc.).	Internal audit plays a key role in proactive risk management to protect collective interests and strengthen the legitimacy of governance.

Source: developed by the authors based on literature review

Adoption of ERP

The Association of Chartered Certified Accountants notes that new technology is changing how audits are done. More organizations are using digital tools and complex accounting systems like ERP software, which means there is much more data to handle. Auditors and finance professionals now need quick access to complete, real-time data, so they are moving from manual audits to computer-based methods.

2. Contribution of an effective internal audit function to corporate governance.

The impact of an effective internal audit function on improving corporate governance can be analyzed at three levels: reducing information asymmetry, evaluating the internal control system, and contributing to effective risk management.

3. Towards a structuring conceptual framework: modeling and discussion of theoretical results.

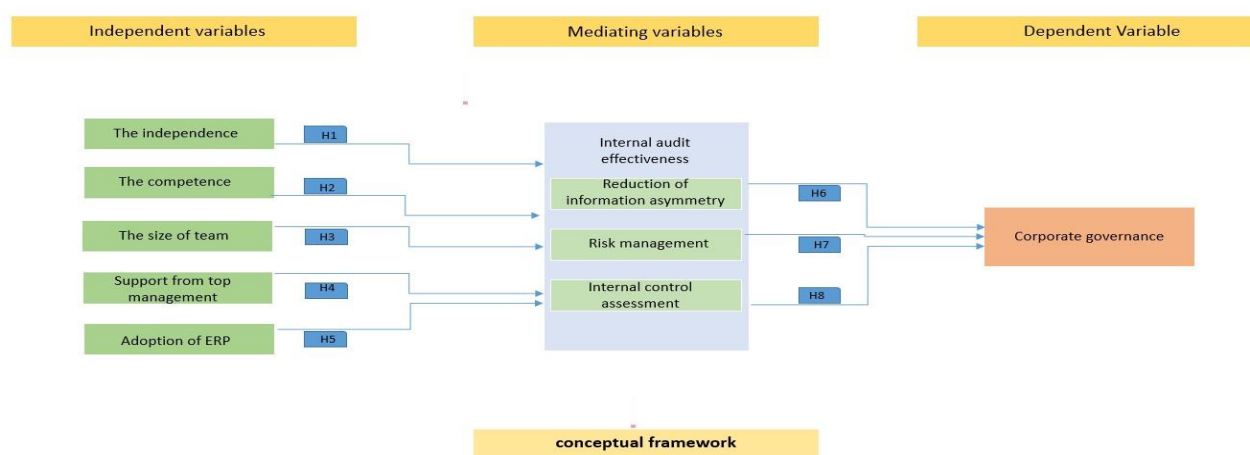


Figure 1 – Conceptual framework

Source: developed by the authors based on a literature review

The literature review shows that internal auditing has a positive influence on corporate governance only when the audit function operates efficiently. “This is a simplex form that can be depicted in only one dimension, and the topological massaged by theoretical and empirical studies says, ‘Just wherever you are – under full employment or not – if what policymakers do achieve what we expected them to achieve, you probably get some wind chill.’” Research has shown that the internal audit function is associated with corporate governance only if they are effective. That which research – and hence theory – supports is that being effective is a precondition for the internal audit’s role in governance. But for this efficiency to be realized, structural and organizational incentives are needed, in addition of course, the capability of the audit function itself in terms of digital transformation enablers. This desk review highlights several lines of further investigation, particularly in Morocco. Given

the advancements in digital technologies used in governance, research is relevant on how digital readiness impacts internal audit performance.

Conclusion. The purpose of this paper was to find out how effective internal audit function improve corporate governance. The review of literature discussed the interpretation of internal audit and corporate governance as well as when internal audits assist in governance. The result findings reveal that the effect of internal audit is contingent on factors such as auditor independence, skills, team size, support from top management, teamwork with external auditors and digital transformation like the use of ERP systems. A good internal audit function provides stakeholders with confidence, closes the gaps on information, and tests controls and risk management. Even with standards set, however, the way organizations use internal audits can be widely varied. It is hoped that future research shall consider internal audit in Moroccan firms under the specificities and difficulties they present, their contribution to the performance of these entities.

References

1. Alqudah, Hamza, Noor Afza Amran, Haslinda Hassan, Abdalwali Lutfi, Noha Alessa, Mahmaod Alrawad, and Mohammed Amin Almaiah. 2023. "Examining the Critical Factors of Internal Audit Effectiveness from Internal Auditors' Perspective: Moderating Role of Extrinsic Rewards." *Heliyon* 9(10): e20497. doi:10.1016/j.heliyon.2023.e20497.
2. Alzeban, Abdulaziz, and David Gwilliam. 2014. "Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness: A Survey of the Saudi Public Sector." *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 23(2): 74–86. doi:10.1016/j.intaccudtax.2014.06.001.
3. Clarke, Thomas. 2004. 31 Routledge, Taylor & Francis Group *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. <http://books.google.com/books?id=ubu9GUXhejYC&pgis=1>.
4. Elhilali, Karima, and Abderrahim Benlakouiri. 2019. "L ' Audit Interne : Un Outil Au Service De La Gouvernance D ' Entreprise." *Revue de consolidation comptable et de management de la performance* 4: 559–71.
5. Haloui, Soukaina E L, and Mohamed Chemlal. 2023. "Audit Interne : Revue de Littérature Théorique." *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* 4(4): 408–25.
6. Institut des auditeurs internes. 2017. Cadre de référence internationale des proatiques professionnelles *Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle de l'audit Interne*. www.theiia.org.
7. Rouhani, Saeed, Shooka Zamenian, and Sayna Rotbie. 2018. "A Prototyping and Evaluation of Hospital Dashboard through End-User Computing Satisfaction Model (EUCS)." *Journal of Information Technology Management* 10(3): 43–60.

doi:10.22059/JITM.2019.282572.2362.

8. Singh, Karpal Singh Dara, Sajitha Ravindran, Yuvaraj Ganesan, Ghazanfar Ali Abbasi, and Hasnah Haron. 2021. “Antecedents and Internal Audit Quality Implications of Internal Audit Effectiveness.” *International Journal of Business Science and Applied Management* 16(2): 1–21.

Turetken, Oktay, Stevens Jethefer, and Baris Ozkan. 2019. “Internal Audit Effectiveness: Operationalization and Influencing Factors.” *Managerial Auditing*

BERENDA Sergiy, PhD, Associate Professor of Management and Administration Department, V. N. Karazin Kharkiv National University

STATISTICS ON INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES AS A BASIS FOR STRATEGIC PLANNING OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES WITHIN THE CONTEXT OF A PROSPECTIVE CUSTOMS UNION WITH THE EU

In the contemporary global economy, services have become one of the most dynamic and strategically important components of international economic relations. Their contribution to global value creation has steadily increased, transforming services from a supplementary segment of economic activity into a central driver of growth and international competitiveness. According to global data, exports of services reached approximately USD 7.8–7.9 trillion in 2023, accounting for more than a quarter of global trade flows [1]. In the European Union, the services sector forms over 70 percent of GDP and represents a dominant share of external trade structures, underscoring a systemic shift toward knowledge-intensive and digitally enabled industries [2].

For Ukraine, whose export structure has long been dominated by primary commodities, the services sector represents a strategic opportunity for diversification and resilience. In 2024, Ukraine’s exports of services amounted to USD 17.2 billion, constituting close to one third of the country’s total export earnings [3]. The most dynamic segments include IT services, transport, financial services and business support functions. The rising importance of these activities highlights the need for a modern and internationally compatible statistical framework that fully captures the complexity of international services flows. This need becomes particularly relevant in the context of Ukraine’s prospective integration into EU customs and single market structures, where statistical harmonisation is essential.

A distinguishing feature of services is their intangible and heterogeneous nature. Services often require simultaneous production and consumption, involve direct

interaction between producer and client, and display considerable variability across transactions. These characteristics create methodological challenges for measurement and classification. While trade in goods is documented through customs procedures, services lack physical cross-border movement, making their statistical identification more dependent on institutional coordination and methodological consistency. As a result, the quality of services statistics directly influences evidence-based decision-making for both government bodies and enterprises.

International practice relies on several key statistical standards: the Balance of Payments Manual BPM6, the Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS 2010), the Modes of Supply (MOS) defined by the General Agreement on Trade in Services (GATS), and Foreign Affiliates Statistics (FATS) developed by Eurostat and the OECD [2; 4]. These frameworks make it possible not only to classify services by type but also to determine the mode through which a service enters a foreign market. The four GATS modes – cross-border supply, consumption abroad, commercial presence and movement of natural persons – provide a comprehensive analytical system. Among these, commercial presence (Mode 3), captured through FATS, has the greatest strategic importance, as it reflects the scale and performance of foreign affiliates operating abroad [4].

In Ukraine, current statistics capture mainly cross-border flows recorded in the balance of payments, while the activities associated with Mode 3 remain largely unrecorded due to the absence of national FATS. This omission conceals significant portions of the international activities of Ukrainian companies operating abroad – especially in IT, logistics and engineering services. The lack of MOS-based data complicates the assessment of which internationalisation strategies – remote service delivery, establishment of subsidiaries, partnership models or temporary movement of specialists – are most effective. Without such information, both policymakers and enterprises face constraints in evaluating competitiveness, market positioning and long-term strategic potential.

Institutional and methodological limitations further hinder the development of a comprehensive statistical system. Responsibilities remain fragmented among several national institutions, while administrative data registers, such as the Unified State Register and tax records, are insufficiently integrated to support FATS-based reporting. Moreover, the implementation of MOS and FATS requires specialised expertise as well as sustainable funding for pilot projects, IT infrastructure and international cooperation. Similar challenges were observed in EU member states during their pre-accession period, yet successful reforms demonstrate that progress is achievable and beneficial. Countries such as Poland, Lithuania and Croatia introduced EBOPS-, MOS- and FATS-based systems within several years and subsequently gained improved analytical capacities and deeper integration into European value chains [2; 4]. Recent Ukrainian studies also demonstrate that statistical harmonisation

with EU standards increases the accuracy of evaluating bilateral trade structures and supports deeper integration into the European market [6].

For Ukraine, aligning national services statistics with EBOPS 2010, MOS and FATS would generate substantial benefits. Harmonised services data would strengthen the evidence base for trade policy, enable targeted support programmes for service exporters and facilitate negotiations related to EU integration. From a business perspective, detailed and comparable data would enhance strategic planning, allowing enterprises to analyse market entry channels, evaluate the performance of foreign subsidiaries and identify competitive niches using indicators such as RCA, LFI and TiVA [4; 5]. Integration with the SDMX architecture used by Eurostat would further support real-time data exchange and improve transparency for international partners.

The prospective creation of a customs union between Ukraine and the European Union further elevates the strategic importance of these reforms. A modernised statistical framework would ensure compatibility with EU single-market principles, where services account for the majority of value creation. Comprehensive services statistics would also allow Ukraine to model sectoral impacts of integration, identify opportunities in high-value service segments and improve the institutional environment for international business.

In conclusion, the global transition toward a services-dominated economic structure calls for a forward-looking, internationally harmonised and analytically robust statistical system in Ukraine. Implementing EBOPS 2010, MOS and FATS would transform services statistics from a reporting instrument into a tool of strategic management. Such developments are crucial for strengthening the competitiveness of Ukrainian enterprises, supporting high-quality policymaking and ensuring readiness for further integration into the European Union's economic architecture.

References

1. World Trade Organization. (2024). *Trade in services and trade profiles*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_profiles_list_e.htm (accessed on 29.10.2025).
2. Eurostat. (2024). *International trade in services statistics (EBOPS 2010, BPM6)*. <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed on 29.10.2025).
3. National Bank of Ukraine. (2024). *External sector statistics*. <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external> (accessed on 29.10.2025).
4. OECD. (2024). *Trade in services and foreign affiliates statistics (FATS)*. <https://data.oecd.org/trade/trade-in-services.htm> (accessed on 29.10.2025).
5. WTO–OECD. (2024). *Trade in Services by Modes of Supply (TiSMoS)*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_datasets_e.htm (accessed on 29.10.2025).

6. Grygorova-Berenda, L. I., & Berenda, S. V. (2025). *Economic complexity of international trade between Ukraine and EU countries in the conditions of bilateral liberalization of customs regulation*. The Actual Problems of Regional Economy Development, 21(1), 179–191. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.179-191> (accessed on 29.10.2025).

CHERNYKHIVSKA Anna, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Tourism and Hotel and
Restaurant Business Kyiv National University of Technologies
and Design

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A BASIS FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

Sustainable development has evolved from a theoretical vision of environmental balance into a comprehensive framework that directs strategic management across industries. In hospitality and tourism, it is not only an ethical responsibility but also a strategic necessity defining competitiveness, adaptability and long-term stability. These sectors depend on natural, cultural and social resources, so sustainability has become an essential organising principle that shapes managerial thinking and operational design.

Strategic management in hospitality and tourism once focused mainly on profit, market growth and service differentiation. Today, this framework integrates economic, environmental and social objectives. The triple bottom line has become a guiding concept, aligning business performance with global sustainability standards. Responsible use of resources, engagement with local communities and innovation are now core determinants of competitiveness. In this context, sustainable development transforms strategic logic, linking organisational growth to the preservation of ecosystems and social well-being [1].

The hospitality sector, characterised by intensive use of energy and materials, faces particular sustainability challenges. Energy consumption, waste generation and carbon emissions remain critical issues that require managerial solutions. Yet forward-looking organisations view these not as constraints but as opportunities for innovation. Energy-efficient architecture, food waste reduction, local sourcing and circular economy initiatives are no longer peripheral but central to strategy. Similarly, the tourism sector must confront over-tourism, cultural degradation and ecosystem damage by implementing responsible destination governance and visitor management. Sustainable strategies allow destinations to balance growth with preservation and ensure continuity of experience for future generations.

Sustainable development provides an integrated perspective for strategic management, combining short-term performance with long-term vision. Planning must consider the interdependence of environmental integrity, cultural identity and economic prosperity. The ability to anticipate environmental risks, understand shifts in consumer expectations and implement adaptive innovations determines long-term competitiveness. Sustainability changes strategy from reactive adaptation to proactive transformation where each managerial decision aligns with principles of balance, regeneration and accountability [2].

Leadership plays a central role in embedding sustainability into strategic management. Transformational leadership, grounded in ethics and vision, enables organisations to develop a culture of responsibility. In hospitality and tourism, leaders influence both internal practices and external partnerships. When leadership promotes sustainability as a shared value, it becomes a collective organisational behaviour rather than a set of isolated initiatives. This internalisation makes sustainability a continuous process of improvement instead of a compliance obligation.

Innovation is another cornerstone of sustainable strategic management. It connects environmental awareness with technological advancement and social impact. In hospitality, innovations such as smart energy systems, zero-waste kitchens and regenerative design demonstrate how sustainability supports competitiveness. In tourism, digital platforms promoting responsible travel and local community engagement redefine the visitor experience. Through innovation, strategy evolves from maintaining efficiency to generating positive environmental and social outcomes.

Corporate social responsibility has also become an essential component of sustainability strategy. For hospitality and tourism enterprises, CSR initiatives such as ethical employment, local community support and fair trade procurement reflect long-term strategic thinking. They enhance reputation, build trust and strengthen relationships with stakeholders. CSR, when embedded in strategy, contributes to social stability and creates resilience during economic or environmental crises. Sustainable management thus moves beyond philanthropy, becoming a structured approach to generating shared value.

Sustainability also reshapes the meaning of value creation. Traditional metrics based solely on financial gain are being replaced by integrated models that include social and ecological capital. Investments that improve resource efficiency, promote inclusiveness and protect natural heritage generate lasting benefits. Organisations that adopt sustainability reporting and transparency mechanisms demonstrate accountability and strengthen their brand equity. In tourism, measuring the ecological footprint of destinations and managing carrying capacity help align marketing goals with conservation priorities, ensuring long-term attractiveness.

Consumer expectations increasingly influence sustainability strategies. Modern travellers seek authenticity, transparency and responsibility. They favour destinations and hospitality brands that demonstrate genuine commitment to ethical and

environmental values. This behavioural shift requires strategic adaptation, where sustainability becomes a key dimension of market positioning. Organisations that integrate sustainability into design, service and communication achieve stronger loyalty and differentiation. In this way, sustainability is not only a response to market trends but a force that shapes them.

Education and workforce development are critical for maintaining sustainability as a continuous process. The hospitality and tourism industries rely on people as their main resource, so embedding sustainability into training is vital. Professional education that integrates environmental literacy, ethical awareness and innovation skills supports organisational change. Managers who prioritise education create teams capable of critical thinking and adaptive action. In this sense, human resource strategy becomes a driver of sustainable transformation rather than a secondary function [3].

At the policy level, sustainable development provides a coherent direction for both destinations and enterprises. Collaboration between governments, educational institutions and private organisations helps to establish frameworks that balance economic growth with ecological protection. Strategic management aligned with national or regional sustainability policies ensures coherence between business and public interests. Incentives for green investments, eco-certification systems and sustainable infrastructure projects reinforce this alignment and enhance long-term competitiveness.

Resilience has emerged as one of the defining attributes of sustainable management. The pandemic, climate change and geopolitical instability have revealed the vulnerability of global tourism and hospitality systems. Sustainable strategies enhance resilience through diversification, decentralisation and flexible risk management. Businesses that embed sustainability into their operations recover faster and maintain stakeholder trust even during crises. Sustainability therefore supports not only long-term vision but also operational continuity in times of disruption [4].

On a philosophical level, sustainable development in hospitality and tourism expresses a cultural and moral commitment to balance between human aspirations and natural boundaries. Strategic management becomes the practice of harmonising profitability with responsibility, progress with preservation. Success in these sectors is increasingly measured not by expansion alone but by the ability to regenerate resources, support communities and preserve authenticity. Sustainability thus becomes the essence of modern strategy, guiding decisions that affect both current and future generations.

In conclusion, sustainable development defines the foundation and direction of strategic management in hospitality and tourism. It reinterprets success as equilibrium rather than excess and innovation as restoration rather than exploitation. Aligning management with sustainability creates not only competitive advantage but also collective progress. The industry's future depends on its ability to internalise

sustainability as a natural dimension of leadership and decision-making. When strategy and sustainability converge, hospitality and tourism can evolve into genuine agents of positive transformation, balancing prosperity with responsibility and growth with care for the planet and its people.

References

1. Bieloborodova, M., & Bessonova, S. (2020). Transformation of the external environment of tourist enterprises in Ukraine during the crisis. *European Journal of Managerial Issues*, 28 (3). DOI: 10.13165/EJMI-20-28-3-06 Accessed: 14 October 2025.
2. European Green Deal. (2023). Sustainable Tourism Initiatives in the EU. Brussels. <https://environment.ec.europa.eu> Accessed: 14 October 2025.
3. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024) Adaptation of educational standards in tourism and hospitality to EU requirements. Kyiv: <https://mon.gov.ua/> Accessed: 18 October 2025.
4. Zubekhina, T. (2025). Hotel and restaurant industry under global crises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5 (58). DOI: 10.13165/FCA-25-5-58-05 Accessed: 18 October 2025.

EDDAOUDI Faissal, Associate Professor in Economics and Management National School of Business and Management, Ibn Tofail University, Kenitra

JMEL Amine, Ph.D. Candidate in Management Science of Organizations National School of Business and Management, Ibn Tofail University, Kenitra

FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRICULTURAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL VALUE CHAIN INTEGRATION

Global value chains are the result of companies relocating their production processes to regions offering the lowest labor costs. This geographical distribution enables companies to achieve economies of scale, increase their competitiveness, and access international markets. Global agricultural and agri-food production is relatively well integrated into global value chains. Globally, 21% of the value of agri-food products exported by a given country was integrated into goods and services produced in other countries (Amachraa and Maad, 2023). In this context, the question that arises is: are agricultural companies integrated into GVCs more financially successful? Using financial indicators such as return on assets (ROA), return on equity (ROE), equity

internal rate of return (IRR), debt service coverage ratio (DSCR), economic value added (EVA), and operating margin, we perform a comparative analysis supported by statistical tests to assess the impact of this integration.

Relevance of the Topic. We explore a causal relationship between a strategy (integration into GVCs) and a tangible outcome (financial performance), which is highly valued in applied research. Few scientific papers empirically and comparatively examine the performance of agricultural firms that are integrated versus non-integrated into GVCs, particularly in emerging or developing countries. Through this work, we aim to contribute to the existing literature by providing new data or by applying the methodology to a geographically underexplored context. The findings of this study could inform agricultural public policies (incentives for integration, support for cooperatives, etc.), investors or funding agencies, as well as agricultural stakeholders themselves who seek to improve their position in the global market.

Literature Review.

Definition of global value chains.

According to Palpacuer and Balas (2010), a global value chain (GVC) is an inter-organizational network built around a product, connecting households, firms, and states within the global economy. The concept of the value chain represents the culmination of earlier contributions focusing on specialization and the international division of labor (Kherrazi, 2015). Jones and Kierskowski (2001) state that a global value chain integrates a set of activities and actors within a global production process. Its main objective is to fragment global production across multiple countries and firms in order to create final added value through intermediate value additions, with each actor focusing on a specific function or area of expertise.

Global value chain in the agricultural sector.

The globalization of the agri-food industries is characterized by the growing influence of large firms and a new “multinational” division of labor, reflecting new North–South relations – with firms from the North focusing on brand and product development, and firms from the South providing assembly services and raw materials (Palpacuer and Balas, 2010; Rastoin and Ghersi, 2010).

Participation in a GVC can assist countries and domestic agricultural SMEs in improving product quality and developing value-added activities (Amachraa and Maad, 2023). The concept of Global Production Networks (GPNs) makes it possible to transcend specific industries and national economies to establish new forms of participation in the creation of final value, based on intermediate value additions (Amachraa and Maad, 2023).

Financial performance indicators used:

$$\text{Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}}.$$

It measures a company's ability to generate profit from its total assets (Investopedia, 2024). A high ROA indicates greater efficiency in the use of the company's resources (Corporate Finance Institute, 2023). Several studies show that ROA is a good indicator of operational performance, but that it is sensitive to the firm's capital structure (Nissim & Penman, 2001).

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Shareholders' Equity}}.$$

It measures the return on capital invested by shareholders (Harvard Business School Online, 2022). The DuPont model breaks down ROE into three factors:

$$\begin{aligned}\text{ROE} &= \text{Net Profit Margin} \times \text{Asset Turnover} \times \text{Financial Leverage} \\ \text{EBITDA} &= \text{Operating Profit} + \text{Depreciation} + \text{Amortization}\end{aligned}$$

It refers to earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization. It is an indicator of operational performance used to compare companies with different capital structures (Corporate Finance Institute, 2024). Companies that report adjusted EBITDA usually want to make themselves look better in the eyes of investors (Black et al., The Accounting Review, 2018).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Revenue}}.$$

This ratio tells you what chunk of revenue actually turns into net profit (Investopedia, 2024). When you see a high net margin, it usually means the company is good at managing costs and running efficiently (Salesforce Finance Hub, 2023).

$$\text{Debt Service Coverage Ratio (DSCR)} = \frac{\text{Net Operating Cash Flow}}{\text{Debt Service}}.$$

Basically, it shows how well a company's cash flow covers its debt payments. It is commonly used by financial institutions to assess solvency and default risk (Damodaran, 2012). In agri-food value chains, it helps evaluate the repayment capacity of cooperatives and agricultural SMEs (FAO, 2020). It is also used as an indicator of financial resilience in investment projects (World Bank, 2018).

$$\text{Economic value added (EVA)} = \text{NOPAT} - (\text{Invested Capital} \times \text{WACC}).$$

EVA is an indicator developed by Stern Stewart & Co. in the 1990s to measure real economic value creation after accounting for the cost of invested capital. It is used

as an internal performance measure and a tool for strategic management (Chen & Dodd, *Journal of Managerial Issues*, 1997). Several empirical studies show a positive correlation between EVA and firms' market value, stronger than that observed with ROE or ROA (Worthington & West, *Economic Papers*, 2001). It is recommended by the World Bank and the FAO as a measure of financial sustainability in integrated agri-food value chains.

Financial performance indicators are essential for assessing a company's profitability and efficiency. Among the most commonly used are Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), EBITDA, and net margin, each measuring a specific dimension of performance (Investopedia, 2024). An integrated approach combining these ratios allows for a more robust and nuanced analysis of financial performance (Nissim & Penman, 2001).

Research Methodology. The methodology adopted for this study is quantitative and comparative, focusing on a sample of 60 agricultural companies, both integrated and non-integrated. The data come from public sources, surveys, and financial statements, allowing the assessment of financial performance (ROA, ROE, gross margin) as the dependent variable, and integration into a global value chain (GVC) as the main explanatory variable. Control variables such as firm size, sector, location, and access to credit are also taken into account.

Preliminary results.

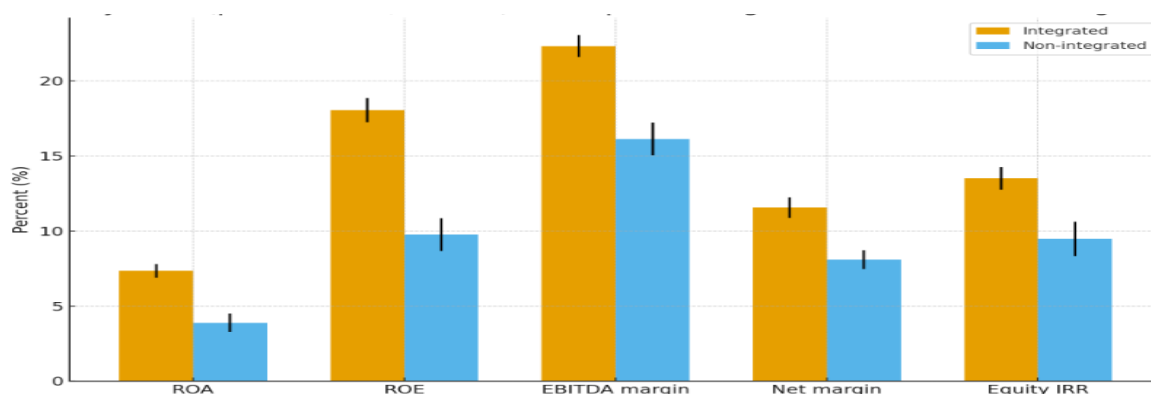


Figure 1 – Comparison of financial performance indicators between agricultural companies that are integrated into global value chains and those that are not

The empirical analysis, based on a hypothetical sample of 60 agricultural enterprises – 30 integrated into global value chains (GVCs) and 30 not integrated – reveals notable differences in financial performance between the two groups. The financial indicators examined include return on assets (ROA), return on equity (ROE), EBITDA margin, net profit margin, and equity internal rate of return (Equity IRR).

Overall, enterprises integrated into GVCs exhibit higher levels of performance. The average ROA reaches approximately 8.0% compared to 4.0% for non-integrated firms, a difference of 4 percentage points. Similarly, the average ROE stands at 18% for integrated firms versus 10% for non-integrated ones. The difference stands out for EBITDA margin – 22% compared to 15% – and for net margin, which is 12% versus 7%. On top of that, integrated enterprises see an average equity IRR of 14%, while the others reach just 8%.

These numbers are early findings. We'll need more analysis and better data checks to see if this pattern really holds up, especially when you factor in things like company size, age, production type, and the institutional environment they're working in

Discussion & Conclusions. Early findings show that when agricultural businesses join global value chains, their financial performance really improves. These companies just make more money on average. That matches what earlier research found – GVCs tend to shake things up, pushing businesses to innovate, work smarter, and generally lift the whole agricultural sector in emerging economies (Humphrey & Schmitz, 2002; Ponte & Ewert, 2009). Still, we need deeper studies that factor in things like company size, age, and what they actually specialize in to really lock down these results.

Getting involved in GVCs can change how these businesses perform in other ways, too – socially (think working conditions or including small producers), environmentally (like adopting greener practices), and even organizationally (better management or more innovation). Looking at performance from all these angles gives us a clearer picture of how economic growth and sustainability connect when businesses plug into global value chains (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; OECD, 2021).

References

1. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
2. Bair, J. (2008). Analysing economic organization: Embedded networks and global chains compared. *Economy and Society*, 37(3), 339–364.
3. Black, D. E., Christensen, T. E., Ciesielski, J. T., & Whipple, B. C. (2018). Non-GAAP reporting: Evidence from academia and current practice. *Journal of Business Finance & Accounting*, 45(3–4), 259–294.
4. Corporate Finance Institute. (2024). *What is EBITDA? Formula, definition and explanation*. Corporate Finance Institute.

EDDAOUDI FAISSAL, Associate Professor in Economics and Management National School of Business and Management KENITRA, UNIVERSITY IBN TOFAIL Morocco

NOUREDDINE NAJALI, Phd Student National School of Business and Management KENITRA, UNIVERSITY IBN TOFAIL Morocco

STRATEGIC CHANGE AND ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN THE MOROCCAN POULTRY VALUE CHAIN: MANAGERIAL PATHWAYS FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

The Moroccan poultry business is one of the busiest parts of the country's food system. It helps a lot with food, jobs, and making life better in the countryside. Over the past twenty years, people have started eating more than twice as much poultry, which is now about 60% of all the meat produced in Morocco (FAO, 2023; FISA, 2024). But this fast growth has taken place while dealing with problems like needing to import feed, health and safety risks, unstable prices, and environmental worries like waste issues. Because of this, strategic change and how companies adapt have become important for businesses that want to stay competitive in a way that can last. Poultry companies need to rethink how they are run, come up with new ideas for how they work, and get used to new expectations from groups and markets that are changing fast. This paper looks at how the different parts of the Moroccan poultry business from making feed and hatcheries to farms, processing places, and delivery are changing their plans to make sure they can be more sustainable in the long run.

Governance means how things are coordinated and how different part of the chain work together to create and share value (Gereffi et al., 2005). In the Moroccan poultry business, governance has changed from separate relationships to more connected ways, where companies are coordinating the supply of materials, production, and marketing. Groups like ONSSA and FISA are playing a big role by setting quality rules, tracking systems, and safety steps. Good governance makes things more open, lowers costs, and helps people share what they know along the chain. Working together, like farms working with processors, is becoming more common, acting as intermediate for small farmers and big businesses, and reducing differences in power and information.

Strategic change is when companies change their plans, how they are set up, and even how they do react to changes inside and outside the company (Burnes, 2017). In the poultry business, this change can include using digitalization tools in farms monitoring, investing in cleaner technologies, or taking advantage of e-commerce in selling different poultry products. How companies adapt includes continuous learning and being flexible, which lets them spot changes and react faster (Teece et al.,

2016). The dynamic capabilities framework is important here, as it focuses on three main things: spotting new chances and problems, grabbing them by changing how resources are used, and reacting to stay competitive.

Porter's (1985) model divides a company's activities into main parts (like getting materials, operations, sending products out, marketing, and services) and support parts (like support structure, people, technology, and getting supplies). For the poultry industry using this model helps to look closely at how value is made and where the problems or sustainability issues exists. When adding ideas from FAO and FISA, it seems that Moroccan poultry firms are adding value in processing and branding, while most profits are in the early parts of the chain.

A set of numbers from 25 poultry firms was made to show the different parts of the Moroccan industry. It included 10 small farms, 10 medium-sized businesses, and 5 large companies. The things considered were about production size, feed costs, environmental rules, governance, and new ideas. The numbers looked at the links between how firms adapt (like using digitalization, training staff, and getting certified) and things like profit, market share, and environmental impact. To get a better understanding of the data, the simulation used statistical methods to study what affects a firm's competitiveness and sustainability. A model was estimated, where the firm's results combining profit, market share, and environmental rules was used as the main thing being watched. The things being watched included new ideas, governance, training, and feed costs. The model showed a strong value, showing good results.

New ideas ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$) and governance ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$) seemed to be the most important things affecting performance, confirming the importance of plans and learning.

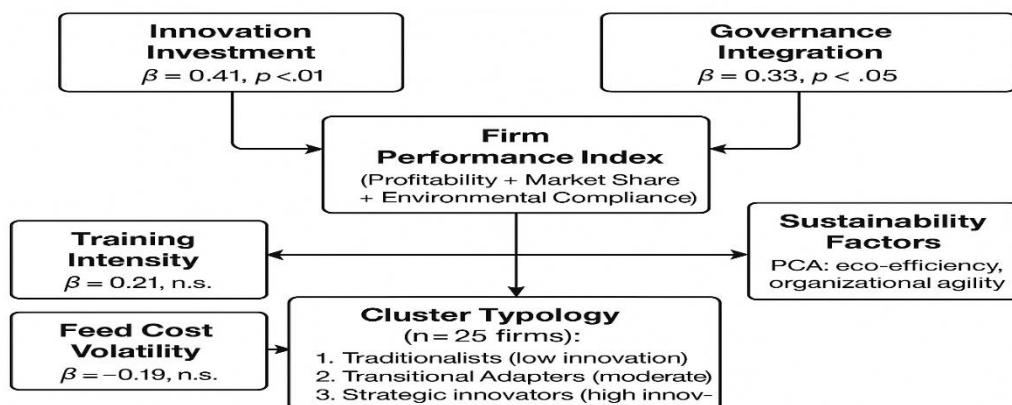


Figure 1 – Quantitative Model of Strategic Adaptation and Firm Performance in the Moroccan Poultry Value Chain

Also, a principal component analysis (PCA) was used to lower the number of sustainability things like energy use, waste handling, safety, and certification.

Two variables eco-efficiency and organizational agility explained about 71% of the total, which suggests that environmental and business parts of adapting are linked.

The regression and factor analysis show that new ideas and governance are the main things that explain firm performance. The PCA results finds two important things eco-efficiency and organizational agility which catch most of the sustainability among the studied firms. The cluster analysis shows that the group of Strategic Innovators always gets better results compared to others, confirming that strategic change and governance go together in improving competitiveness and sustainability in the poultry business.

The real world interviews gave good points into how managers see strategic change, showing how they think about and deal with changes in the business. Through a close look, the study explored how managers see rules, customer expectations, and sustainability problems, showing the things that affect strategic adaptation.

The analysis showed a link between how firms change their plans and how well they do ($r = 0.68$, $p < 0.01$). Companies that got environmental certifications and used computers had about 15% higher profits compared to those that used old methods. Medium and large firms could adapt better, while smaller farms had problems because they didn't have money or information. How things were run also affected results. Firms with strong connection did better in profit and stability than separate groups. But if decision making was too much in one place, it sometimes limited learning in the lower parts of the chain.

Managers often said good things about working with groups and continuing training. Many firms saw strategic change as a process of testing, learning, and adapting. The main things firms did include:

- Getting feed from different places to lower dependence on imports.
- Using renewable energy in hatchery operations.
- Setting up tracking systems, and forming alliances among smallholders for buying and marketing together.

Environmental issues were a common worry in all interviews. Waste recovery, like making biogas or fertilizer, was seen as a good but still not used enough strategy. People also highlighted the need for help from the government and easier ways to measure sustainability.

The results confirm that governance and strategic change make each other stronger. Firms that build feedback systems through training, shared decision-making, and working with stakeholders can deal with unsure situations. Groups with strict ways lost competitiveness, even when they used new technologies. From a rule point, staying with Morocco's Green Generation 2020–2030 strategy offers chances and problems.

The plan supports growth and young entrepreneurs, but there are gaps in its applying. Helping firms work together and improving local feed production could lower problems. The Moroccan poultry business is at an important part. To stay competitive, it must do more than just improve production. Staying successful depends on a wider change that combines governance, new ideas, and sustainability. This study shows that firms working on strategic change, supported by governance, get stronger and do better in the market.

References

1. Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
2. FAO. (2023). *Livestock and poultry sector review: Morocco*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
3. Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole (FISA). (2024). *Rapport annuel sur la filière avicole marocaine*.
4. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
6. Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
7. Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA). (2024). *Guide de bonnes pratiques d'hygiène dans les abattoirs avicoles*.

EDDAOUDI Faissal, Associate Professor in Economics and Management, National School of Business and Management, Ibn Tofail University Kénitra, Morocco

EL MAJID Aya, Phd Student, National School of Business and Management, Ibn Tofail University Kénitra, Morocco

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF STRATEGIC CHANGE IN MANAGEMENT CONTROL PROCESSES

Management control is a discipline that focuses on budget management, reporting, and variance analysis. Today, this discipline faces new challenges, namely the processing of larger volumes of data and the difficulty of aligning with current market trends.

Despite remarkable developments in management control in recent years, the methods used in this field are very limited, gathering and processing information is time-consuming, and in most cases the data used is incomplete or too late to take action, which increases the risk of error and directly leads to more complicated decision-making. As a result, organizations must prepare themselves to face a new complex environment, which requires the use of tools with powerful analytical capabilities that will enable management controllers to provide more reliable information.

At the same time, there is no denying that the use of automated tools requires the involvement of the people who use them. In other words, management controllers and managers must essentially have the ability to perform their tasks using automated and recently developed tools. This raises some key questions: what skills will management controllers need to acquire? How will traditional management control techniques need to evolve? And what new responsibilities will arise with the implementation of AI within organizations? These are among the key questions we are asking and want to explore, because the tool alone will not be enough. For the entity to be more efficient, all teams within the organization must have the necessary skills to be ready to use it as expected.

The widespread adoption of AI within companies requires major changes in the way teams operate. Organizations will need to demonstrate to their staff that artificial intelligence is a positive force for transformation. It will be possible to emphasize that AI is developed to support employees, not to replace them.

Similarly, as individuals will increasingly be working alongside AI, it is essential to ensure that they have sufficient technical skills. These skills must be improved and consolidated in order to take full advantage of the opportunities offered by artificial intelligence.

Once again, support and training within different companies are and will remain the most appropriate responses. (Intelligence artificielle dans le monde du travail, n.d.)

Materials & Methods. In this research, a documentary analysis approach was favored. Scientific articles, reports, and case studies related to artificial intelligence and management control were collected from 2018 to 2025. The data is analyzed to identify patterns and consequences of AI implementation on management control processes in financial institutions. The selection criteria included the relevance, credibility, and recurrence of the publications. This approach allows us to methodically assess the impact of AI in the context of national financial structural changes.

Results and Discussion.

As Griguer and Lakhoul (2023) state, «the digital transformation of the management control function is a guarantee of its performance» [7]. The objective of this research is to understand how artificial intelligence can contribute to the transformation of traditional management control into automated management control that will be able to support the performance of organizations in a rapidly

changing market. The principle of automation in the field of management control is an entirely new area of exploration(Rabia, 2024). However, to be pragmatic, we must take into account the limitations of this transformation as well as the human challenges. We will attempt to detail the context in the following pages and conclude with a summary of the main points that have been addressed.

Artificial intelligence has a direct impact on the companies that use it. In management control, AI aims to transform the way organizations or entities approach their management. According to RABIA (2024) The contribution of artificial intelligence (AI) to management control represents another significant advance in current management techniques(Rabia, 2024) .The main benefit of this automation lies in its ability to process large volumes of data quickly and provide relevant information for effective day-to-day management. When comparing the capacity of AI to that of humans, management controllers used to spend more time collecting and verifying data. Today, AI has come to facilitate tasks and reduce the risk of error by automating all repetitive tasks so that more importance can be given to analysis and unbiased decision-making.In this case, the human task is not changed, but it encourages the person to rely on a device that will facilitate the decision-making process.

According to Djerbi and Durand (2014), management control is the control of costs and revenues , which gives the management controller the ability to submit an unbiased proposal that will enable the best decision to be made so that the company performs better(Djerbi et al., 2020). Today's proposal will depend on well-processed data with no risk of error, which will lead us to a decision that will be considered a target by each entity. In the same way Rhali, Said and Joukhrane (2025) stated that management control is a process that aims to ensure that companies' resources are used effectively and efficiently to achieve their strategic objectives. It includes planning, quantifying, analyzing, and managing performance. Its main role is to facilitate informed decision-making by managers by providing them with appropriate information on results and deviations from set objectives(Rhali et al., 2025).

AI will push the organization to make decisions before an unforeseen situation requires it, which is what we call intelligent management control.

The implementation of AI in organizations' internal processes will open up new prospects. Companies will be able to save time by improving the accuracy of their analyses and anticipating risks, which will enable them to make more reliable and strategic decisions while strengthening the organization's performance.

However, the digitization of internal business processes requires special training for users of these tools to ensure data security and confidentiality, as well as the proper use of artificial intelligence techniques and tools.

Conclusion. Companies are convinced that AI represents a strategic asset that can have a positive impact on management control and make it more effective, Our research therefore aims to study how automation can be integrated effectively, while

maximizing companies' economic and financial performance. This reflection offers a broader perspective and vision: How can companies integrate artificial intelligence to boost their performance, while ensuring risk control and ensuring a well-coordinated transformation towards digitalized management control?

References

1. Djerbi, Z., Durand, X., & Kuszla, C. (2020). *Contrôle de gestion* (Nouvelle édition). Dunod.
2. GRIGUER, S., & LAKHOUIL, A. (2023). The digital transformation of the management control fonction: A performance enhancer?
3. Intelligence artificielle dans le monde du travail: Qu'elles transformations à prévoir ? (n.d.). Retrieved October 20, 2025, from <https://www.visconti.partners/ressource/comment-lintelligence-artificielle-va-transformer-le-monde-du-travail>
4. Rabia, L. (2024). Artificial Intelligence in Management Control: Diverse Strategies of Global Market Leaders. 9(1).
5. Rhali, N., Said, Y., & Joukhane, Z. (2025). A comparative analysis between AI and traditional methods in management control. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(5), 21–29. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i5.109>
6. Transformation du contrôle de gestion: L'impact de l'intelligence artificielle générative | Lefebvre Dalloz Compétences. (2025, June 12). Retrieved October 20, 2025, from <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/actualite/transformation-du-controle-de-gestion-limpact-de-lintelligence-artificielle-generative>
7. Griguer S., Lakhoul A. La transformation digitale de la fonction contrôle de gestion : une garantie de sa performance // *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*. 2023. Vol. 5, No. 3. P. 1–12.

MINIAILO Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

KHOMENKO Ivan, student of the State University of Trade and Economics

STRATEGIC TRANSFORMATIONS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Effective implementation of strategic transformations is a decisive condition for the sustainable development and competitiveness of a business entity. The main

motives that drive owners and management to initiate strategic changes are usually related to the need to respond to internal imbalances and external challenges of the market environment. These include, in particular, employee dissatisfaction with existing working conditions, an insufficient level of consumer demand satisfaction, the emergence of new customer expectations, a shift in market positions, etc. Among the key factors that determine the introduction of organizational changes, a deterioration in the financial and economic indicators of the enterprise should be singled out. At the same time, the ultimate goal of any transformations remains unchanged – achieving profitability. Thus, changes in the financial and economic results of the enterprise's functioning create certain prerequisites for its adaptation and further development.

Management of strategic changes is considered an integrated component of the enterprise's strategic management system. However, the scientific literature also contains approaches that interpret this concept in a narrower sense – as a subsystem of strategic management, a set of operational measures, or a component focused on optimizing the use of labor potential.

The management of strategic changes in an enterprise's activities includes the following stages: (1) awareness by management of the need to introduce strategic changes; (2) substantiation of the necessary strategic changes with identification of their type; (3) development of the process for implementing strategic changes (creating a program for strategic changes; forming a team to implement strategic changes, etc.); (4) implementation of a program to overcome resistance to strategic changes; (5) implementation of strategic changes; (6) analysis of the effectiveness of strategic changes [5, p. 527].

According to Andrushchenko N.O. [1, p. 290], the implementation of strategic changes is carried out along two lines: changes in the organizational structure and changes in the organizational culture.

Although strategic changes cover the functioning of the enterprise as a whole, they may also be aimed at individual areas of activity or separate elements of the management system. By their nature, they can be divided into primary and secondary, partial and systemic (local or general), fundamental or superficial. The classification structure of changes is multifaceted and depends on managerial needs, while the criteria for differentiation may include functional purpose, relevance, structure, depth of impact, etc.

The basic principles of strategic change management include: systemacity and sequence; complexity; integration; incentivization; efficiency; and staff involvement [5, p. 526].

Scholars distinguish several approaches to strategic change management: process, systems, situational, and behavioral [3, p. 205; 11, p. 1304]. At the same time, Andrushchenko N.O. [1] proposes approaches to managing organizational changes,

including: directive, negotiating, analytical, action-based, and the approach aimed at “winning hearts and minds.”

Each of the above approaches has its own advantages and limitations; therefore, the choice of a specific model of strategic change management should be made taking into account the specifics of the enterprise’s activities. In practice, combining several methods is most often effective, as this makes it possible to ensure the comprehensiveness and effectiveness of management. Under current conditions, the project-based approach acquires particular significance, since project management methodology occupies a leading place in the system of strategic management of enterprise development.

One of the key stages in implementing strategic changes is assessing the enterprise’s readiness level for their introduction. For this, expert methods are typically used, allowing for the examination of organizational, technological, financial, and other characteristics of the enterprise. At the same time, it is important to consider the potential level of employee resistance, which is inversely proportional to the level of the team’s readiness for change. The assessment of readiness for strategic changes is carried out step by step and provides for a comprehensive diagnosis of the factors that influence the final result.

The indicator of an enterprise’s readiness level is integral and reflects its capacity to successfully carry out transformations. To analyze the factors that determine the effectiveness of change implementation, it is advisable to use risk assessment methods. In this case, the focus shifts from the level of readiness to the level of non-readiness for change – the lower this value, the better prepared the enterprise is for strategic transformations. This area of scientific inquiry requires further deepening and methodological improvement.

One of the determining factors in the effectiveness of strategic changes is the enterprise’s personnel composition, as approximately 70% of development initiatives fail due to employee resistance to change [2]. The main reasons for resistance include concerns about an increased workload due to the introduction of innovations, differing views of management and staff on the reasons necessitating change, employees’ reluctance to acknowledge the problems that drive change, inadequate communication about new methods and forms of the enterprise’s activities (which increases distrust in management), fear of losing jobs and income, lack of self-confidence, and unwillingness to change anything [4, p. 182].

The project approach makes it possible to comprehensively account for risks within the system of strategic management of enterprise development, ensuring control over cost, quality, time, and stakeholder engagement. Thus, systematic monitoring of current scientific advances in strategic management is a necessary condition for improving approaches to managing the economic development of the enterprise, enhancing its adaptability, and ensuring the efficiency of economic activity.

To sum up, one of the central stages of the strategic change management process is assessing the enterprise's readiness level for their implementation, which directly depends on the behavioral and motivational characteristics of the personnel.

References

1. Andrushchenko N.O. Rol ta znachennia suchasnoi systemy upravlinnia zminamy yak odnogo z faktoriv strimkoho rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv torhivli. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2015. No. 5. Pp. 288–291;
2. Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. Knowledge Management Research & Practice. 2014. Vol. 12. Pp. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.49>;
3. Zapukhlyak I.B., Zelinska H.O., Pobihun S.A. Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. No. 23. Pp. 204–209;
4. Syniakova K.M. Suchasni pidkhody HR-menedzhmentu v protsesi upravlinnia stratehichnymy zminamy na vitchyznianomu pidpriemstvi. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. 2017. No. 26(1). Pp. 181–185;
5. Pokotylo T. Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2020. No. 22. Pp. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.

ГРИГОРОВ Іван, аспірант, ННІ Каразінська школа бізнесу,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПАЦІЄНТОЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕДИЧНОГО СЕКТОРУ

Реформа фінансування та цифрова трансформація системи охорони здоров'я в Україні формують підґрунтя для переходу від провайдероцентричної логіки до пацієнтоцентричної моделі управління медичними послугами. Державна Концепція розвитку електронної охорони здоров'я (eHealth) визначає принципи інтероперабельності, стандарти даних та дорожню карту впровадження електронних сервісів, що забезпечують безперервність маршруту пацієнта [1]. Оцінки ВООЗ щодо первинної медичної допомоги (ПМД) демонструють роль ПМД як ядра стійкості системи та головного «носія» людиноцентричних практик [4], а академічні огляди підтверджують, що саме навколо ПМД вибудовується інтегрована, пацієнтоцентрична архітектура сервісів [5].

Роль USAID у реформі охорони здоров'я України є ключовою у підтримці переходу від провайдероцентричної до пацієнтоцентричної моделі управління. Програми технічної допомоги, зокрема Ukraine Health Reform Support та Health Systems Strengthening Activity [11], спрямовані на зміцнення фінансової стійкості галузі, впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), розвиток первинної медичної допомоги (ПМД) та підвищення управлінських компетенцій НСЗУ. Завдяки цим ініціативам створено сучасні цифрові інструменти моніторингу, покращено прозорість фінансування та забезпечено підготовку фахівців для нової системи охорони здоров'я.

Традиційна (закладо-/хворобоцентрична) модель орієнтується на процесні стандарти, обсяги та ієрархію ланок системи, що часто призводить до фрагментації допомоги між рівнями і джерелами фінансування. Пацієнтоцентрична модель, навпаки, фокусується на потребах, цілях та життєвих обставинах людини, інтегрованих траєкторіях догляду, спільному прийнятті рішень і результатах, які мають безпосереднє значення для пацієнта (PROMs/PREMs). Українські дані ВООЗ свідчать про високий рівень поінформованості населення щодо вибору сімейного лікаря, що створює умови для персоналізованої маршрутизації та координації послуг [4].

Дослідження Напе та співавторів (2024) [6] показує, що в умовах повномасштабної війни українські лікарні продемонстрували швидку адаптацію до екстремальних викликів, поєднуючи традиційні клінічні функції з елементами гнучкого менеджменту, характерного для пацієнтоцентричної моделі. У 74 лікарнях із 12 областей зафіксовано підвищення кількості невідкладних госпіталізацій (2830 проти 2773 до війни) за одночасного скорочення профілактичних, лабораторних, скринінгових і реабілітаційних послуг. Зросла роль телемедицини та дистанційних консультацій як інструментів підтримки безперервності догляду, попри дефіцит ресурсів і пошкодження інфраструктури. Ці результати свідчать, що навіть у кризових умовах українська система охорони здоров'я рухається до гнучкішої, орієнтованої на пацієнта моделі, яка прагне мінімізувати втрати доступності та якості послуг за рахунок управлінських інновацій і цифрових рішень [6].

Напрями та методи впровадження змін.

1. Архітектура eHealth та інтероперабельність. Концепція eHealth та матеріали МОЗ визначають принципи побудови інфраструктури (ідентифікація, реєстри, е-направлення, е-рецепт, телемедицина), що уможливорює єдине «джерело правди» про пацієнта і прозорий облік послуг [1, 2].

2. Маршрутизація та кейс-менеджмент. На рівні закладу – формалізація маршрутів для типових станів/послуг, запровадження навігації пацієнтів і координації між рівнями ПМД–спеціалізована–стаціонар [4].

3. Управління змінами та компетентності. План змін включає підготовку персоналу, комунікації, оновлення SOP, налаштування систем збору зворотного зв'язку (PREMs), аналіз вузьких місць і швидкі «цифрові перемоги» для підсилення довіри [2, 4, 5].

4. Водночас впровадження цифрових сервісів супроводжується явищем «цифрового шоку» серед частини пацієнтів і медичного персоналу, особливо старшого віку. Це проявляється у тривожності, невпевненості у використанні нових технологій, страху зробити помилку при роботі з електронними системами, а також опорі змінам. Для пом'якшення цих викликів необхідно впроваджувати програми цифрової грамотності, наставництва, а також психологічну підтримку для персоналу та пацієнтів. Такі заходи сприяють адаптації до нової цифрової культури охорони здоров'я, формують довіру до eHealth і зменшують бар'єри між поколіннями користувачів.

5. Правові та етичні рамки. Забезпечення захисту даних, кібербезпеки, прозорих правил доступу та використання даних для управлінських рішень і досліджень [1, 2].

6. Культурна компетентність і міжкультурна комунікація. Відповідно до моделі Campinha-Bacote [9], підвищення якості медичних послуг потребує розвитку культурної обізнаності, знань, навичок і бажання взаємодії з пацієнтами різних культурних контекстів. Інтеграція культурної компетентності у стратегії розвитку персоналу та комунікаційні стандарти підсилює довіру, зменшує нерівність у доступі та формує більш інклюзивну пацієнтоцентричну систему.

Фінансова стійкість системи охорони здоров'я формується через впровадження нової моделі фінансування, у центрі якої - Програма медичних гарантій (НСЗУ). Вона задає стандартизовані пакети послуг і механізми контрагування, що фінансово стимулюють охоплення, доступність і якість [3]. Важливою складовою є міжнародна технічна підтримка, зокрема програми USAID, які сприяли впровадженню прозорих механізмів фінансування, створенню аналітичної бази даних для моніторингу ефективності програми медичних гарантій і підготовці управлінських кадрів у сфері фінансів охорони здоров'я [11]. USAID також підтримало розробку електронних інструментів звітності для НСЗУ, що підвищує точність обліку, знижує адміністративні витрати та сприяє формуванню довіри між державою, постачальниками послуг і пацієнтами.

Для закладів це – управлінський інструмент «просування» послуг, який, відповідно до принципів багатоканального маркетингу, описаних у Kotler, Kartajaya & Setiawan [8], передбачає синергію цифрових, офлайн- та комунікаційних каналів взаємодії з пацієнтами. Чітка пропозиція цінності (склад пакета, вимоги до якості) посилюється через використання інтегрованих

комунікаційних платформ, соціальних мереж, онлайн-записів, е-направлень та систем зворотного зв'язку. Таким чином формується багатоканальна екосистема сервісу, що підвищує довіру, залучення та конверсію звернень [2, 3, 8, 11].

Для оцінювання ефективності пацієнтоцентричних змін у системі охорони здоров'я важливо визначити набір ключових показників ефективності, які відображають як клінічні результати, так і досвід пацієнтів.

1. Охоплення пакетами програм медичних гарантій і їхня доступність: частка населення, охоплена конкретними пакетами; час очікування надання пакетів; частка е-направлень та е-рецептів [3].

2. Досвід пацієнтів (PREMs): індекс задоволеності візитом/комунікацією; частка спільних планів лікування; зрозумілість інформації [4, 5].

3. Результати, що важливі пацієнтам (PROMs): стандартизовані опитувальники для пріоритетних нозологій/втручань; різниця показників «до/після» [5].

4. Інтеграція та безперервність: частка успішних переходів між рівнями без втрати інформації; частка дистанційних консультацій у маршруті догляду [2, 4].

Дослідження ВООЗ і партнерів фіксують у ПМД сценарії швидкої адаптації: мультиканальна комунікація, перенаправлення пацієнтотоків, використання цифрових інструментів для підтримки безперервності [4]. У стаціонарах відзначено переформатування ліжкового фонду та сервісів, що вимагало оперативного управління змінами та цифрової підтримки обліку/маршрутизації [6]. Огляди системи для міжнародної аудиторії констатують право пацієнта на вибір лікаря, контрактування за результат, зростання прозорості даних – фактори, що підсилюють пацієнтоцентричність [7].

Водночас Відповідно до джерела [10], сервісні медичні організації – це підприємства, що надають комплекс послуг у сфері охорони здоров'я (медичних, консультаційних, реабілітаційних, лабораторних тощо), орієнтовані на пацієнта як клієнта та цінність сервісної взаємодії. Вони розвиваються еволюційно, проходячи фази піонерського зростання, диференціації й інтеграції, у яких трансформуються структура управління, культура організації та формат надання послуг [10] підкреслюють, що сервісні медичні організації як особливий тип підприємств відзначаються складними фазами розвитку, які потребують узгодження стратегічних, організаційних і культурних змін. Згідно з адаптацією моделі Б. Лівегуда, такі організації проходять етапи піонерського зростання, диференціації та інтеграції, кожен із яких визначає свій стиль управління, структуру процесів і формат взаємодії з пацієнтами. У контексті сучасної цифровізації це означає поступовий перехід від інтуїтивного сервісу

до системної пацієнтоцентричної платформи, де цифрові рішення підтримують не лише якість послуг, а й еволюційний розвиток самої організації [10].

Україна має сформоване політичне та інфраструктурне підґрунтя для утвердження пацієнтоцентричної моделі управління послугами. Поєднання інтегрованої цифрової інфраструктури, трансформованих платіжних стимулів і системного вимірювання досвіду/результатів створює вікно можливостей для масштабування інтегрованих маршрутів догляду, підвищення довіри та справедливості доступу [1–5]. Ключове завдання закладів – інституціалізувати управління змінами (люди, процеси, дані) та закріпити цикли поліпшення на основі PREMs/PROMs.

Література

1. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я в Україні : розпорядження від 28 грудня 2020 р. №1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Міністерство охорони здоров'я України. Цифрова трансформація охорони здоров'я : архітектура eHealth, е-направлення, е-рецепт, телемедицина : методичні матеріали. Київ : МОЗ України, 2024. URL: <https://moz.gov.ua/ehealth> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Національна служба здоров'я України. Програма медичних гарантій 2024 : посібник для закладів охорони здоров'я. Київ : НСЗУ, 2024. URL: https://nszu.gov.ua/storage/files/posibnyk_pmg_2024.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
4. World Health Organization (Regional Office for Europe). Primary health care assessment in Ukraine. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2023. URL: <https://www.who.int/europe> (accessed: 29 Oct 2025).
5. Wilkens J., Harris M., Kolesnyk P. Primary health care in Ukraine is a cornerstone in both health reform and response to the full-scale invasion. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 2025, Vol. 43, No. 2, 255–257. DOI: 10.1080/02813432.2025.2477787.
6. Haque U., Bukhari M.H., Fiedler N., Wang S., Korzh O., Espinoza J., et al. A Comparison of Ukrainian Hospital Services and Functions Before and During the Russia-Ukraine War. *JAMA Health Forum*, 2024; 5(5): e240901. DOI: 10.1001/jamahealthforum.2024.0901.
7. Swecare Foundation. Ukrainian Healthcare System : 2024 Country Report. Stockholm : Swecare, 2024. URL: <https://www.swecare.se> (accessed: 29 Oct 2025).
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 6.0: The Future is Immersive*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc., 2023. ISBN 9781119835219.

9. Campinha-Bacote J. The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services. Cincinnati, OH : Transcultural C.A.R.E. Associates, 2007. ISBN 9780974158228.

10. Беренда С.В., Григоров І.М. Еволюційний підхід до управління розвитком сервісних медичних організацій: адаптація моделі Б. Лівегуда. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025.

11. United States Agency for International Development (USAID). Ukraine Health Reform Support; Health Systems Strengthening Activity. Washington, D.C. : USAID, 2023–2024. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/health> (accessed: 29 Oct 2025).

ЛУЦЕНКО Анастасія, здобувачка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, докторантка, Інститут Макса Планка з інновацій та конкуренції, Німеччина

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ НАУКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОГЛЯД ПИТАННЯ ТА ПОПЕРЕДНІХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, у лютому 2022 року, спричинило системну дестабілізацію всіх секторів державного управління та різко загостило кризу функціонування національного наукового простору. Виклики, з якими зіткнулася державна наукова система України, мають системний характер: фізичне руйнування інфраструктури наукових установ і університетів [1], масова міграція науковців та студентів [2], переміщення університетів [3], різке скорочення державного фінансування на тлі перенаправлення ресурсів на оборонні потреби, а також операційні порушення – від ускладнення польових досліджень до перешкод у доступі до лабораторій та міжнародних баз даних. [4, 5, 6] У таких умовах дослідження резильєнтності – здатності системи поглинати потрясіння, адаптуватися до нових реалій і відновлюватися – набуває критичної актуальності для напрацювання ефективних стратегій виживання та майбутньої ревіталізації.

Метою даного огляду є аналіз основних викликів для української науки, спричинених війною, та ідентифікація ключових механізмів і факторів, що забезпечують її стійкість. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових публікацій, даних з офіційних звітів НАН України та МОН, інформації від міжнародних організацій (таких як UNESCO), ініціатив, як «Science for Ukraine»), тощо. [7, 8, 9] Емпірична перевірка гіпотез здійснювалася шляхом економетричного аналізу, в тому числі, з використанням алгоритмів комп'ютерної лінгвістики (зокрема, Natural Language Processing).

В результаті даного дослідження стає зрозуміло, що незважаючи на критичний тиск, українська державна наукова система демонструє помітну резильєнтність, яка реалізується через низку адаптаційних стратегій. Перш за все, це глибока цифровізація та перехід на дистанційні форми роботи, що дозволяє зберегти наукову комунікацію через участь у онлайн-конференціях та віртуальні партнерства. По-друге, міжнародна підтримка виступила критично важливим буфером: програми грантів від ЄС (наприклад, Horizon Europe), німецьких фондів, стипендії та наукові стажування дозволили частково компенсувати фінансові втрати та забезпечити мобільність дослідників. По-третє, спостерігається консолідація наукової спільноти всередині країни та посилення мережевої взаємодії з міжнародними партнерами. Крім того, відбувається певна переорієнтація дослідницьких програм на вирішення нагальних, пов'язаних із війною завдань, таких як дослідження в галузях кібербезпеки, відновлення інфраструктури, психологічної реабілітації та гуманітарних наук.

Таким чином, можна зробити попередній висновок, що резильєнтність української науки в умовах війни забезпечується за рахунок синергії таких ключових факторів, як: внутрішньої адаптації та цифровізації, масованої зовнішньої підтримки та внутрішньої консолідації. Однак для подолання глибоких наслідків війни необхідна довгострокова стратегія, спрямована не тільки на відновлення *status quo*, а на глибоку модернізацію наукової інфраструктури, розробку ефективних механізмів залучення та утримання наукових кадрів і повноцінну інтеграцію в Європейський дослідницький простір. Подальші дослідження мають бути зосереджені на оцінці ефективності окремих інструментів підтримки та розробці цілісних моделей стійкого розвитку науки в умовах післявоєнного відновлення.

Література

1. Damage to Ukraine's cultural, educational and scientific institutions. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення 21.05.2025).
2. Resilient Minds: The Unseen Struggles of Scientists in Wartime Ukraine. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/just-published-resilient-minds-unseen-struggles-scientists-wartime-ukraine> (дата звернення 29.07.2025).
3. Bohdanov I., Kovachov S., Tsybuliak N., Lopatina H., Popova A., Suchikova Y. Resilience in Wartime Research: Case of Anticrisis Management at a Ukrainian University. 2023 IEEE 18th International Conference on Computer Science and Information Technologies (CSIT). 2023. P. 1–4. URL: <https://doi.org/10.1109/CSIT61576.2023.10324134> (дата звернення 19.09.2025).

4. Tsybuliak N., Lopatina H., Shevchenko L., Popova A., Kovachov S., Suchikova Y., Popov A. Researchers of Ukrainian universities in wartime conditions: Needs, challenges and opportunities. *Regional Science Policy & Practice*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rspp.2024.100012> (дата звернення 21.09.2025).

5. Ganguli I., Waldinger F. War and Science in Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation Policy and the Economy*. 2023. Vol. 3. P. 165–188. URL: <https://doi.org/10.1086/727771> (дата звернення 21.09.2025).

6. Finikov T., Lyman I., Kovachov S., Suchikova Y. Relocated universities of Ukraine: Spatial-temporal mapping, trajectories, and lessons from two waves of displacement (2014–2025). *Knowledge and Performance Management*. 2025. URL: [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(2\).2025.11](https://doi.org/10.21511/kpm.09(2).2025.11) (дата звернення 21.08.2025).

7. UNESCO Report “Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences”. URL: <https://ukrainet.eu/2024/03/12/unesco-report/> (дата звернення 23.09.2025).

8. Science for Ukraine. URL: <https://scienceforukraine.eu> (дата звернення 07.08.2025).

9. Relevant Publications at The Ukraine Network. URL: <https://ukrainet.eu/relevant-articles/> (дата звернення: 25.09.2025)

КАПУСТІН Олексій, здобувач вищої освіти ступеня
доктора філософії, Полтавський державний аграрний
університет

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах мілітарі-економіки надзвичайно важливим є понятійний апарат управлінських аспектів еволюції підприємств. Останнім часом багато дискусій точиться щодо розвитку саме економічного і виробничого потенціалів підприємств, їх взаємозв'язку і синергії.

Багато визначень не розкривають всіх аспектів економічного потенціалу, а тільки деякі з них, наприклад, здатність господарського механізму виконувати виробничу функцію, тобто описують виробничий потенціал. Розкриттю змісту економічного потенціалу підприємства, на наш погляд, допоможе система взаємозв'язку цієї категорії з іншими категоріями – потребами та економічними інтересами підприємства (рис. 1).

Отже, в нашому розумінні економічний потенціал підприємства – це складна економічна система функціональних відносин між елементами реального функціонування та потенційного рівня розвитку підприємства, здатна

з максимальною ефективністю використовувати ресурсні можливості для стабільного існування та розвитку в процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем.

Ефективною роботою і взаємодією факторів виробництва в рамках процесу виробництва формується друга за змістом категорія – «виробничий потенціал підприємства», який є базовим елементом для успішної стратегії управління економічним потенціалом.

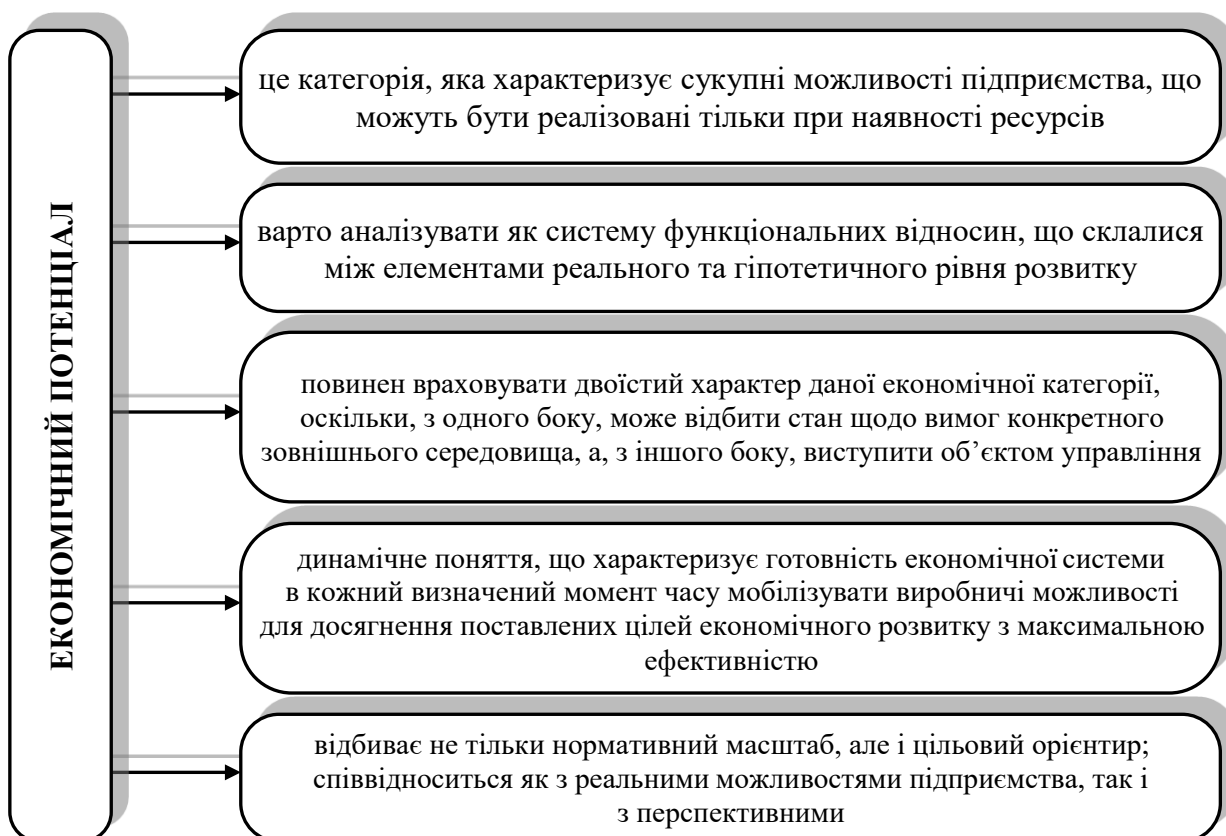


Рисунок 1 – Принципи, які слід враховувати для визначення поняття «економічний потенціал»

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

Використання даних економічних категорій дозволяє формувати пропозиції щодо їх інтегральної оцінки і прогнозування, що є предметом подальших досліджень.

Література

1. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 98–115.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82–86.

3. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 113–121.

4. Онопрієнко Д. О. Практичний підхід оцінювання потреби в розвитку потенціалу підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 46–52.

5. Труніна І., Глазунова О. Теоретико-концептуальні засади фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 107–111.

ПОПОВИЧ Ростислав, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

КОНФЛІКТОСТІЙКІСТЬ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Воєнний час радикально змінює умови реалізації політики економічної безпеки. Інституції змушені діяти в середовищі багатоканальних шоків – від ударів по критичній інфраструктурі й розриву логістичних ланцюгів до кібератак, відключень енергопостачання, кадрових втрат і вимушеної ротації персоналу. У такій ситуації недостатньо просто «виконати регламент» чи формально дотриматися процедури. Визначальним стає рівень конфліктостійкості механізмів реалізації, тобто здатність публічних органів передбачати загрози, утримувати критичні сервіси під час інцидентів, оперативно адаптувати процеси і повертати показники до планових траєкторій з мінімальними втратами. Конфліктостійкість у цьому розумінні – не пасивна витривалість, а керована управлінська властивість, що напряму впливає на результативність політики економічної безпеки.

Традиційний підхід до «стійкості» часто зводився до післяшокового відновлення: якщо система змогла врешті «піднятися на ноги», вважалось, що вона витримала. Такий підхід є надто вузьким для умов затяжної війни. Запропоновано розглядати конфліктостійкість як здатність не лише відновитися, а й передбачити, поглинути, адаптуватися і відновити кероване виконання

функцій під тиском, не втрачаючи стратегічних цілей економічної безпеки. Цей цикл формалізується через рамку PAAR (Prevention – Absorption – Adaptation – Recovery), де превенція означає раннє виявлення ризиків і потенційних точок збою; поглинання – збереження безперервності критично важливих сервісів у момент удару; адаптація – оперативну перебудову регламентів, ролей, маршрутів прийняття рішень; відновлення – повернення до цільових KPI у прийнятні часові межі й з контрольованою глибиною просідання. PAAR демонструє, що стійкість – це процес, а не статика.

У межах цієї логіки запропоновано інструменталізувати конфліктостійкість через композитний Індекс конфліктостійкості реалізації (ІКРІ). ІКРІ дає можливість кількісно оцінити, наскільки конкретне міністерство, відомство чи служба реально спроможні втримати виконання своїх обов'язкових функцій у стресових умовах. ІКРІ побудований так, щоб поєднати динамічні фази PAAR із двома поперечними підсилювачами – «врядування та доброчесність» і «цифрова безперервність». Це означає, що ми вимірюємо не тільки те, як орган реагує на інцидент, а й те, у якій інституційній та технологічній якості він це робить: чи існує прозора підзвітність, чи стандартизовані SOP/SLA, чи є міжвідомча сумісність даних, чи працюють резервні канали обміну інформацією і чи не блокує бюрократія швидку адаптацію. Сукупно це дозволяє трактувати конфліктостійкість не як абстрактну «сильність», а як операційний профіль виконання.

Кожен вимір індексу наповнюється конкретними індикаторами. Для превенції – це, наприклад, здатність до раннього виявлення критичних ризиків і регулярність оновлення карти загроз. Поглинання описується через відсоток безперервно підтриманих ключових сервісів під час інциденту та наявність резервних потужностей (альтернативні канали доставки послуги, резервні майданчики, дубльована команда). Адаптація фіксується швидкістю оновлення процедур і гнучкістю кадрового розподілу (чи є перехресно натреновані кадри, яких можна перекидати без втрати якості). Відновлення – це не просто «коли ми повернулися до роботи», а скільки годин/днів зайняло повернення до цільових показників і наскільки глибоко впали ключові показники під час шоку. Окремо вимірюються доброчесність врядування (дотримання процедур без порушень, прозорість виконання, наявність відкритих KPI-дашбордів) та цифрова безперервність (інтероперабельність реєстрів, відмовостійкість цифрової інфраструктури, резервування даних і каналів). Усі показники стандартизуються та агрегуються у субіндекси, а далі – в інтегральну оцінку ІКРІ. Такий підхід дає змогу робити порівняння між суб'єктами і відстежувати динаміку у часі.

Цінність ІКРІ не суто теоретична. Емпірична перевірка на панельних даних із використанням двофакторних фіксованих ефектів і подієвого аналізу (тобто

відстеження поведінки органу «до/під час/після» інциденту) показала стабільні зв'язки між вищими значеннями індексу та ключовими ознаками керованого виконання. Інституції з високим ІКРІ демонструють більшу частку дотриманих SLA (тобто встигають виконати обіцяні строки навіть під тиском), меншу частоту процедурних порушень і оскаржень, коротший час відновлення після шоків і меншу амплітуду провалів продуктивності у момент інциденту. Іншими словами, стійкість – це не красива декларація, а вимірювана властивість, яка впізнається в даних. Ефект при цьому залишається робастним за альтернативних вагових схем і специфікацій моделі, що дозволяє говорити не тільки про кореляцію, а про значущу операційну цінність індексу як інструменту управлінського моніторингу.

Важливо, що ІКРІ дозволяє локалізувати «вузькі місця» і визначити, куди вкладати ресурси з найбільшою віддачею. Якщо провал іде у фазі поглинання, це означає, що система не може утримати критичні сервіси під час удару – отже, потрібне посилення резервних потужностей, альтернативних каналів і дублювання компетенцій. Якщо слабкою є адаптація, потрібно пришвидшити оновлення SOP, скоротити бюрократичні затримки між рішенням і впровадженням, зробити розподіл функцій більш гнучким. Якщо проблемним є відновлення, акцент зміщується на скорочення часу повернення до робочих рівнів КРІ та зменшення глибини просідання. Таким чином, ІКРІ працює не лише як «рейтинг», а як карта пріоритизації інвестицій і змін управлінських практик.

Окремої уваги заслуговують два поперечні виміри – врядування та доброчесність і цифрова безперервність. Вони не просто «фон», а множники ефективності. Якщо існує зрозумілий, контрольований і публічно підзвітний порядок виконання функцій (чіткі SOP/SLA, прозорі дашборди, низька частота порушень), тоді орган здатен швидше перейти від адаптації до стабільного відновлення, бо кожен крок задокументований і відслідковуваний. Якщо цифрова інфраструктура сумісна, резервована й відмовостійка, то навіть за потужного удару (енергетичного чи кібернетичного) інституція не «спігне» і не втрачає контроль над своїми даними. Там, де ці дві підсистеми слабкі, навіть сильна превенція та грамотно прописані SOP не дають швидкого ефекту, бо система не має ні довіри, ні технічної опори для швидкого впровадження корекцій.

Запропонована система вимірювання конфліктостійкості механізмів реалізації політики економічної безпеки дає одразу три управлінські результати. По-перше, вона уніфікує мову, дозволяючи різним відомствам говорити про стійкість не в політичних гаслах, а в показниках, які можна перевірити. По-друге, вона робить підзвітність не декоративною, а операційною: якщо певна служба системно провалює фазу відновлення, це стає видно не через рік у звіті, а в динамічному моніторингу. По-третє, вона дає дорожню карту зміцнення

стійкості: що саме треба підсилити – превенцію, поглинання, адаптацію, відновлення, доброчесність чи цифрову безперервність – аби мінімізувати втрати під час наступного шоку і скоротити час повернення до штатного рівня роботи. У підсумку ІКРІ постає не просто як наукова конструкція, а як інструмент планування, контролю і комунікації, придатний для використання в режимі невизначеності й високого ризику, в якому функціонує Україна.

Література

1. Linkov, I., Trump, B. D., et al. (2022). Resilience Stress Testing for Critical Infrastructure. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 79, 103323. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103323>.
2. National Research Council (2012). Disaster Resilience: A National Imperative. *National Academies Press*. <https://doi.org/10.17226/13457>.
3. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., et al. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>.
4. Sun, L., & Abraham, S. (2021). Estimating Dynamic Treatment Effects in Event Studies with Heterogeneous Treatment Effects. *Journal of Econometrics*, 225(2), 175–199. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.09.006>.
5. Callaway, B., & Sant'Anna, P. H. C. (2021). Difference-in-Differences with Multiple Time Periods. *Journal of Econometrics*, 225(2), 200–230. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.12.001>.
6. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment TEM Journal Open Access Volume 14, Issue 1, p. 251–265, 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23.

ПРОЖОГІН Дмитро, аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ВПЛИВ ПРОРИВНИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

Сучасні тенденції розвитку ІТ-сфери, такі як цифрова трансформація, глобалізація та зростання вимог споживачів, обумовлюють необхідність перегляду традиційних управлінських підходів та формувань стратегій конкурентоспроможності.

Концепція проривних інновацій, у відповідь на виклики сучасності, пропонує комплексний стратегічний підхід до інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, змінюючи способи створення цінності та взаємодії з клієнтами. Важливо відзначити, що цей підхід виходить за рамки простого впровадження нових технологій і передбачає фундаментальну переоцінку бізнес-моделі та організаційної структури. Впроваджена професором Гарвардської бізнес-школи Клейтоном Крістенсенем, ця концепція позначає інновації, які змінюють спосіб функціонування галузей і витісняють ustalених лідерів ринку (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні характеристики проривних інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Проривні інновації характеризуються здатністю менших за розміром та ресурсами компаній, зосереджених на невеликих сегментах ринку, на початкових етапах формувати конкурентний тиск на традиційних гравців. Спершу, їх рішення можуть здаватися менш технологічно чи функціонально досконалими порівняно з існуючими пропозиціями, проте вони здатні залучати невикористані або недостатньо обслуговувані сегменти ринку, створюючи основу для подальшого зростання та витіснення лідерів.

Важливою особливістю проривних інновацій є їхня здатність постійно вдосконалюватися, враховуючи зворотний зв'язок від користувачів у циклічних процесах удосконалення. На початкових етапах, через обмежену функціональність, вони можуть поступатися існуючим продуктам, однак з часом удосконалюються до високого рівня та навіть перевищують їх у продуктивності й цінності для кінцевого споживача. Проривні інновації часто починають свій шлях у регіонах чи сегментах з низькою конкуренцією – у так званих недооцінених або недоступних для традиційних гравців ринках. У таких випадках вони пропонують прості, доступні або більш зручні рішення, що робить їх привабливими для широкої цільової аудиторії. З часом, удосконалюючись і розповсюджуючись, вони здатні змінити баланс сил на ринку, піддаючи ризику втрати значної частки конкурентних позицій усталених гравців, які нерідко не здатні або не бажають швидко реагувати на ці виклики [2].

Особливої уваги заслуговує той факт, що проривні інновації забезпечують економічну доступність та універсальність продуктів і послуг, використання нових технологій, спрощених процесів і гнучких бізнес-моделей, що сприяє їхній демократизації. Це зокрема проявляється у здатності швидко зрівнювати та навіть перевищувати продуктивність традиційних рішень, що дозволяє новим гравцям стрімко входити у ринок та захоплювати його сегменти.

Прикладом проривної інноваційної стратегії є діяльність таких виробників смартфонів, як компанія Xiaomi, яка застосовує двоступеневий підхід до виходу своїх продуктів на різні ринки. Зокрема, вона формує дві окремі лінійки пристроїв: перша – технологічно інноваційна, орієнтована на розвинені ринки, такі як Європа та США, де високий рівень купівельної здатності дозволяє інвестувати у більш дорогі технології та компоненти; друга – адаптована для країн з нижчим рівнем доходів, зокрема для індійського ринку, яка використовує більш дешеві матеріали та менший набір технологічних новинок без втрати здатності конкурувати за показниками якості та функціональності. У той час як основна лінійка смартфонів компанії Xiaomi активно конкурує з глобальними лідерами ринку, такими як Samsung та Apple, у сегменті флагманських пристроїв, бюджетна модель, що застосовує більш доступні ресурси й менш складний набір технологій, успішно займає ніші, традиційно обслуговувані дешевшими виробниками. Вона здатна витіснити усталені бренди в ціновому сегменті за рахунок високої співвідношеності ціна-якість та орієнтації на користувачів з обмеженим бюджетом.

Знакове розуміння концепції проривних інновацій має критичне значення для сучасних бізнес-структур і підприємств, що прагнуть орієнтуватися у динамічних умовах стрімких змін у галузях. Виявлення потенціалу для проривних змін дозволяє компаніям проактивно впроваджувати інноваційні рішення, здійснювати адаптацію до нових ринкових умов і ефективно

використовувати отримані можливості. Це трансформуюча сила, яка змінює уявлення про конкурентну боротьбу та еволюцію галузей, зосереджуючись на недообслуговуваних сегментах ринків, застосуванні сучасних технологій і впровадженні ітеративних процесів вдосконалення. Саме за рахунок таких підходів руйнівні новатори здатні створювати проривні рішення, що не тільки змінюють існуючі ринкові структури, а й задають нові стандарти досконалості та інновацій.

Література

1. Christensen, Clayton M., et al. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies* 55.7 (2018): 1043–1078.
2. What is Disruptive Innovation? Definition, Characteristics, Examples, Strategy and Best Practices. URL : <https://ideascale.com/blog/what-is-disruptive-innovation/> (дата звернення 12.10.2025).

ПОПОВ Юрій, аспірант кафедри маркетингу, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

МАРКЕТИНГОВА ДИХОТОМІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Аграрний сектор традиційно виступає системоутворюючим елементом національної економіки України, формуючи до 10 % ВВП та забезпечуючи значну частку експортної виручки (близько 40% від загального експорту в довоєнний період) [1]. Структура аграрного комплексу України характеризується вираженою дихотомією, представленою великими агрохолдингами (що обробляють значні масиви земель, деякі з яких перевищують 100 тис. га) та чисельними фермерськими господарствами (ФГ), які переважно зосереджені на внутрішньому ринку та нішевій продукції [2]. Аналіз фінансових показників аграрного сектору України у 2023–2024 роках засвідчив його високу адаптивність до кризових умов, спричинених війною. Суттєве зростання доходів і прибутковості, особливо серед агрохолдингів, свідчить про ефективність масштабних виробничих моделей, орієнтованих на глобальні ринки. Водночас фермерські господарства, попри менший фінансовий внесок, залишаються ключовими для продовольчої безпеки та соціально-економічного розвитку регіонів. Ця дуальність створює фундаментальні відмінності у моделях господарювання та, як наслідок, у підходах до маркетингу, що зумовлює актуальність порівняльного дослідження.

У контексті фінансової стійкості та ринкової поведінки в аграрному секторі простежуються дві принципово різні моделі. Агрохолдинги демонструють високу стійкість завдяки масштабам діяльності та доступу до міжнародного капіталу. Їхня маркетингова стратегія орієнтована на глобальні B2B-ринки, де ключовими чинниками виступають ціна та обсяг продукції. Натомість фермерські господарства, хоча й мають менший сукупний внесок у загальний дохід, відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку місцевих громад. У сфері тваринництва більшість поголів'я великої рогатої худоби утримується саме в господарствах населення. Прибутковість фермерських господарств залежить від ефективного нішевого маркетингу, орієнтованого на якість продукції та її цінність для кінцевого споживача.

У цьому контексті актуальним є порівняльне дослідження маркетингових стратегій агрохолдингів і фермерських господарств з метою виявлення ключових відмінностей, переваг та потенціалу синергії (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз маркетингових стратегій

Критерій	Маркетингова стратегія агрохолдингу	Маркетингова стратегія фермерського господарства
Цільовий ринок	B2B, міжнародні ринки, великі трейдери, мультинаціональні переробники.	B2C, кінцевий споживач, локальні мережі, сегмент HoReCa (готелі, ресторани, кафе).
Основний продукт	Сировинні культури (зернові, олійні), великі партії, стандартизована продукція (Commodities).	Спеціалізована та нішева продукція (Specialities), органічні товари, продукти з високою доданою вартістю.
Ключовий маркетинговий фокус	Мінімізація транзакційних витрат, оптимізація логістики, фінансове управління ризиками (хеджування).	Прямий зв'язок зі споживачем, формування унікального бренду, заснованого на якості, традиціях та локальності.
Канали продажів	Прямі експортні контракти, ф'ючерсні ринки, трейдингові компанії, портові термінали.	Власні інтернет-магазини, фермерські ринки/ярмарки, кооперативні продажі, соціальні мережі.
Головна перевага	Економія на масштабі, стійкість до внутрішніх ринкових коливань, міжнародна конкуренто-спроможність за ціною.	Гнучкість, швидка адаптація до локальних трендів, можливість встановлення високої маржі на унікальні продукти.
Маркетингові інструменти	Інтегровані логістичні ланцюги, цифрова аналітика ринків (цінові тренди), контроль якості (сертифікація ISO, HACCP).	Агротуризм, активний контент-маркетинг (історії про продукт), пряма комунікація із клієнтами, упаковка з акцентом на походження.

Джерело: розроблено автором

Маркетингова стратегія агрохолдингу базується на використанні ефекту масштабу для домінування на міжнародних ринках сировинної продукції. Основна мета полягає у зниженні собівартості одиниці продукції та забезпеченні безперервного експорту великих обсягів. У цьому випадку маркетинг трансформується з прямого просування до кінцевого споживача у напрямку фінансової та логістичної оптимізації. До ключових елементів такої стратегії належать фінансове хеджування для захисту від цінових коливань, інтегровані логістичні ланцюги, що включають власні елеватори та портові потужності, а також контроль якості відповідно до міжнародних стандартів, який є вимогою ринку, а не інструментом брендингу. Успішність стратегії визначається здатністю ефективно управляти ризиками, логістикою та ціноутворенням, а не формуванням емоційного зв'язку зі споживачем чи унікальністю продукту.

Натомість стратегія фермерських господарств базується на диференціації продукції та встановленні прямого емоційного зв'язку зі споживачем, що дозволяє уникнути конкуренції за ціною з великими агрохолдингами. Основна мета полягає у виході на ринок із спеціалізованою продукцією з високою доданою вартістю, заснованою на сприйнятті якості, екологічності або традиційності. Реалізація маркетингової стратегії передбачає використання каналів прямих продажів, зокрема інтернет-магазинів, фермерських ринків та локальних торговельних мереж, що забезпечує високу маржинальність та контроль над збутом. Важливу роль відіграє брендинг, заснований на походженні продукції, що включає контент-маркетинг, історії про господарство, традиції та процес вирощування, які формують довіру та лояльність споживачів. Гнучкість і здатність швидко реагувати на локальні споживчі тренди, а також інтеграція додаткових послуг, таких як агротуризм, є додатковими чинниками успішності цієї моделі.

Порівняння маркетингових стратегій агрохолдингів та фермерських господарств є актуальним з точки зору формування диверсифікованої та стійкої аграрної політики держави, здатної ефективно використовувати переваги масштабу на світових ринках та гнучкості на локальних. З огляду на ці особливості, формування стійкої аграрної політики має враховувати потенціал обох моделей, забезпечуючи баланс між експортною ефективністю та локальною продовольчою стабільністю.

Проведений аналіз дозволив сформулювати низку стратегічних рекомендацій, спрямованих на посилення економічної стійкості аграрного сектору України через призму диференціації маркетингових підходів.

1. Для сфери державної аграрної політики доцільним є впровадження диференційованих механізмів підтримки, що рефлектують специфіку маркетингових стратегій суб'єктів господарювання. Підтримка агрохолдингів має концентруватися на інфраструктурному сприянні (розвиток логістичних

хабів, розширення експортних коридорів та доступу до міжнародного фінансування). Натомість, для фермерських господарств пріоритетом має стати стимулювання локального брендингу, спрощення процедур сертифікації органічної продукції та субсидування розвитку каналів прямих продажів і коопераційних ініціатив.

2. Для управлінської ланки агрохолдингів рекомендується стимулювати інвестиції у технологічні та фінансові інструменти. Це включає зміцнення інтегрованих логістичних ланцюгів, поглиблене застосування цифрової аналітики для прогнозування світових цінових трендів та вдосконалення систем хеджування для нейтралізації зовнішніх ризиків. Як додаткова тактична рекомендація, доцільно розглянути часткову диверсифікацію виробничих портфелів у сегменті продуктів із високою доданою вартістю, що зменшить залежність від кон'юнктури сировинних ринків.

3. Для розвитку фермерських господарств необхідним є форсована цифровізація маркетингових процесів. Фермерським господарствам варто активізувати використання контент-маркетингу у соціальних мережах та інструментів електронної комерції для побудови стійкої клієнтської бази. Критично важливим є поглиблення коопераційних зв'язків між господарствами, оскільки спільне просування, логістика та закупівлі є ключем до оптимізації витрат і розширення географії збуту.

4. Для науково-освітнього середовища варто посилити емпіричні дослідження у сфері аграрного маркетингу, особливо щодо оцінки стійкості різних бізнес-моделей в умовах економічної турбулентності. Освітні програми повинні бути оновлені з акцентом на практичні компетенції у сфері аграрного підприємництва, фінансової грамотності та освоєння сучасних цифрових маркетингових інструментів.

5. Співпраця з міжнародною спільнотою та донорськими організаціями має бути спрямована на підтримку як масштабної інфраструктури (з метою зміцнення експортного потенціалу України як світового гаранта продовольчої безпеки), так і на зміцнення локальних ініціатив. Фінансування проєктів, орієнтованих на сталий розвиток сільських територій та підтримку малих і середніх фермерських господарств, є критичним для забезпечення соціально-економічної рівноваги.

Література

1. Kyiv School of Economics (2023). *Оцінка прямих збитків, завданих АПК України внаслідок повномасштабного вторгнення*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-rosiya-zavdala-zbitkiv-infrastrukturi-ukrayini-na-mayzhe-144-mlrd/> (дата звернення 19.10.2025).

2. Аналітична платформа VKURSI. (2025). *VKURSI дослідили динаміку розвитку аграрного бізнесу у 2024 році*. URL: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-dynamiku-rozvytku-ahrarnoho-biznesu-u-2024-rotsi-483223> (дата звернення 19.10.2025).

ЧУГУЄВ Юрій, аспірант, Український державний
університет залізничного транспорту

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Екологічна адаптивність є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств, визначаючи їхню здатність пристосовуватися до динаміки ринкового середовища та реалізовувати екологоорієнтований підхід до розвитку. Цей процес базується на трансформації характеристик господарської діяльності, що дає змогу підприємствам ефективніше працювати в умовах постійних змін [1].

Відзначимо, що транспортні підприємства, орієнтовані на екологічну адаптивність, прагнуть відповідати сучасним екологічним стандартам і зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. Ця стратегія охоплює впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію логістичних процесів і перехід до альтернативних джерел енергії.

Основні напрями екологічної адаптивності включають такі заходи:

- використання чистих технологій, наприклад електромобілів, гібридних авто, біопалива та високоефективних двигунів внутрішнього згоряння;
- оптимізація логістики через раціональний вибір маршрутів, перехід на екологічно безпечні види транспорту, такі як залізничний, а також зменшення порожніх пробігів;
- застосування альтернативних джерел енергії, серед яких біодизель та водень, щоб замінити викопне паливо;
- управління відходами через переробку шин, акумуляторів і мастил, а також повторне використання ресурсів;
- навчання персоналу з акцентом на екологічну свідомість і інтеграцію відповідних практик у повсякденну діяльність;
- впровадження систем екологічного менеджменту через застосування міжнародних стандартів.

Переваги екологічної адаптивності не обмежуються лише захистом довкілля. Вона також сприяє економічній вигоді транспортних підприємств,

дозволяючи скоротити витрати на енергоресурси, отримувати підтримку з боку держави та підвищувати репутацію підприємств галузі [2].

Таким чином, розвиток екологічної адаптивності в секторі транспорту є ключовим вкладом у сталий розвиток, сприяючи створенню здорового природного середовища для майбутніх поколінь.

Література

1. Каличева Н.Є. Концептуальні положення управління еколого-економічним розвитком підприємств залізничного транспорту. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 43. С. 110–113.
2. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 11–34

ВОЛУЦЬКА Ольга, магістр спеціальності D3 Менеджмент,
Вінницький національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ І МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності, воєнних викликів, кліматичних змін та інтеграції України до європейського економічного простору, стратегічна стійкість аграрних підприємств стає ключовим чинником їх виживання, розвитку та збереження конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Під стратегічною стійкістю розуміють здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, інноваційного розвитку та гнучкого управління ризиками [1, с. 59].

Поняття стратегічної стійкості підприємства тісно пов'язане з концепціями стратегічного управління, конкурентоспроможності та економічної безпеки. У працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, О. Віханського, В. Герасимчука та інших відомих дослідників, стратегічна стійкість розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує здатність підприємства протидіяти деструктивним впливам середовища, зберігати ефективність господарювання та забезпечувати стратегічну адаптивність.

З позицій системного підходу стратегічна стійкість є результатом узгодженої взаємодії економічної, фінансової, організаційної, інноваційної та екологічної підсистем підприємства. Її основу становлять стратегічні ресурси – матеріальні, трудові, інформаційні та інтелектуальні активи, здатні створювати додану вартість у довгостроковій перспективі.

В аграрному секторі, зокрема, специфіка стратегічної стійкості зумовлена сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем ризику та невизначеності, а також низькою диверсифікацією каналів збуту. У таких умовах особливого значення набуває створення гнучких організаційно-економічних механізмів забезпечення стійкості, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів і формування конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства виступає не лише результатом стратегічної стійкості, а й її системоутворюючим чинником, що визначає його здатність ефективно реагувати на дії конкурентів, зміни ринкової кон'юнктури та потреб споживачів. Згідно з підходом М. Портера, конкурентна перевага досягається через унікальну комбінацію цінності для споживача та ефективності виробництва, що в аграрній сфері проявляється у впровадженні інноваційних технологій, екологічному виробництві та розвитку ланцюгів доданої вартості. На основі цього конкурентоспроможність виступає одночасно індикатором рівня стратегічної стійкості та механізмом її забезпечення.

У контексті аграрного бізнесу конкурентоспроможність формується під впливом інноваційно-технологічного потенціалу, організаційно-управлінських механізмів, маркетингової політики, ресурсної забезпеченості, екологічної та соціальної відповідальності.

Стратегічна стійкість аграрних підприємств визначається їхньою здатністю адаптуватися до коливань ринку, змін у макроекономічному та політичному середовищі, викликів воєнного часу, кліматичних ризиків і технологічних трансформацій. Для досягнення цієї мети формується багаторівнева система механізмів, яка охоплює організаційно-економічні, управлінські, фінансово-інвестиційні, інноваційно-технологічні, маркетингові, інституційні, екологічні та соціальні складові. Їх узгоджене функціонування створює основу для стійкого розвитку підприємств аграрної сфери [2, с. 464].

Організаційно-економічні механізми відіграють ключову роль у формуванні внутрішньої стабільності підприємства. Вони передбачають створення ефективної структури управління, оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення системи комунікацій і підвищення рівня корпоративної культури. Особливе значення має управління знаннями, що забезпечує накопичення та використання інтелектуального потенціалу персоналу для досягнення стратегічних цілей [3, с. 127]. У цьому контексті важливим інструментом є впровадження моделей

стратегічного контролінгу, які дозволяють здійснювати системний моніторинг діяльності підприємства, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та запобігати стратегічним ризикам. Ефективна організаційно-економічна структура сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і формуванню стійких конкурентних переваг.

Фінансово-інвестиційні механізми становлять основу для забезпечення стабільності ресурсної бази підприємства та підтримки його інноваційного розвитку. В умовах нестабільності фінансового ринку та зростання вартості кредитних ресурсів надзвичайно важливою є диверсифікація джерел фінансування. Доцільним є використання грантових і кредитних програм ЄС, участь у міжнародних інвестиційних проєктах, залучення прямих іноземних інвестицій у модернізацію техніко-технологічної бази [4, с. 79]. Особливу увагу слід приділяти розвитку енергозберігаючих технологій, біоенергетики та відновлюваних джерел енергії, що не лише знижує виробничі витрати, а й підвищує екологічну відповідальність підприємства. Формування фінансово-інвестиційної стратегії має бути тісно пов'язане з довгостроковими цілями розвитку, зокрема підвищенням ефективності виробництва та розширенням ринкової присутності.

Інноваційно-технологічні механізми забезпечують підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства шляхом впровадження сучасних технологічних рішень. Цифровізація аграрного виробництва, автоматизація управлінських процесів і використання інформаційних систем сприяють оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. На практиці це реалізується через застосування цифрових платформ управління агровиробництвом, систем GPS-моніторингу техніки, автоматизованих систем обліку ресурсів та аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних. Такі технології дозволяють здійснювати точне планування сівозмін, прогнозування урожайності, управління логістикою та контролем якості продукції. Важливою складовою інноваційного розвитку є інтеграція технологій штучного інтелекту у процеси аналітики, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Це підвищує адаптивність підприємства до ринкових змін і сприяє довгостроковій стабільності.

Маркетингові механізми спрямовані на формування ефективної стратегії взаємодії підприємства з ринком. Вони забезпечують стратегічну гнучкість у просуванні продукції, розширенні ринкових сегментів та формуванні позитивного іміджу виробника. Серед ключових інструментів можна виділити створення сильного бренду, розвиток каналів прямого збуту, участь у кластерних структурах і кооперативах. Такі об'єднання дозволяють зменшити витрати на логістику, збільшити доступ до нових ринків і сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції. Успішна реалізація маркетингових

механізмів також передбачає активну участь у міжнародних виставках і сертифікацію продукції за європейськими стандартами якості, що відкриває шляхи до експорту.

Інституційні механізми формують зовнішнє середовище стратегічної стійкості аграрних підприємств. Вони пов'язані з удосконаленням нормативно-правового регулювання, розвитком системи державної підтримки інновацій та страхування аграрних ризиків. Одним із важливих аспектів є формування ефективної політики аграрного кредитування та забезпечення стабільного доступу до фінансових ресурсів [5, с. 7]. Крім того, важливу роль відіграє партнерство між державою, бізнесом і науково-освітнім середовищем. Така взаємодія сприяє розвитку інноваційної інфраструктури, створенню центрів трансферу технологій та аграрних кластерів, які забезпечують обмін досвідом, підвищення кваліфікації кадрів та впровадження результатів наукових досліджень у виробництво.

Екологічні та соціальні механізми становлять невід'ємну частину стратегічної стійкості аграрних підприємств. У сучасних умовах підвищується значення принципів сталого розвитку, що передбачають гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу. Впровадження екологічних стандартів виробництва, сертифікація продукції за міжнародними нормами сприяють зміцненню довіри споживачів і розширенню експортних можливостей. Крім того, важливим напрямом є розвиток корпоративної соціальної відповідальності, зокрема участь у соціальних програмах, підтримка місцевих громад, створення безпечних умов праці та підвищення рівня екологічної свідомості персоналу.

Впровадження соціально-екологічних механізмів дозволяє забезпечити не лише економічну, а й суспільну стійкість аграрного підприємства. Це формує позитивний імідж роботодавця, сприяє залученню молодих фахівців і підвищує рівень довіри партнерів та споживачів.

Система механізмів забезпечення стратегічної стійкості аграрних підприємств є комплексною та взаємопов'язаною. Вона охоплює як внутрішні аспекти діяльності підприємства (організаційно-економічні, фінансові, технологічні), так і зовнішні фактори (інституційні, соціальні, екологічні). Їх ефективна реалізація потребує системного підходу до управління, використання сучасних інформаційних технологій, активної співпраці з державними структурами, науковими установами та міжнародними партнерами.

Таким чином, стратегічна стійкість аграрних підприємств формується на основі поєднання економічної ефективності, інноваційного потенціалу, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації. Забезпечення збалансованого розвитку цих складових створює передумови для довготривалого успіху, конкурентоспроможності та стабільного

функціонування аграрного сектору України навіть у складних умовах сучасних викликів.

Література

1. Гуржій Н.М. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 2. С. 57–66.
2. Скупейко В.В. Формування інституційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 464–468.
3. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
4. Бакаренко Н.П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції «фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств». *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 77–81.
5. Заскалкіна О. Концептуалізація розвитку інституціонального середовища в аграрному секторі економіки України. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку*. 2016. № 4. С. 1–8.

ЗОТОВ Артем, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МОЛОКІЯ»

Формування доходів підприємства є ключовим чинником його стратегічного розвитку та фінансової стабільності. На прикладі ПрАТ «Молокія» можна простежити низку проблемних аспектів у процесі генерації доходів, що пов'язані з управлінням виробничими та комерційними процесами. Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності формування доходів через оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження сучасних управлінських практик.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації є автоматизація обліку та планування. Впровадження інтегрованих систем управління дозволяє підвищити точність фінансового прогнозування, зменшити вплив людського фактора та прискорити прийняття управлінських рішень. Удосконалення системи ціноутворення та впровадження аналітичних інструментів для оцінки ринкової

кон'юнктури сприяє збільшенню маржинальності продукції та стабілізації доходів підприємства.

Оптимізація логістики та управління запасами виступає додатковим механізмом підвищення доходів. Раціоналізація постачання сировини, скорочення виробничих витрат та ефективне планування реалізації продукції дозволяють зменшити витрати та підвищити фінансові результати. Важливим елементом є також розвиток каналів взаємодії зі стейкхолдерами, що включає партнерство з постачальниками, місцевою владою та клієнтами. Такий підхід забезпечує прозорість процесів, підвищує довіру до підприємства та позитивно впливає на формування доходів.

Цифровізація бізнес-процесів ПрАТ «Молокія» є додатковим стимулом для підвищення ефективності діяльності. Використання сучасних ІТ-рішень у сфері фінансового обліку, управління продажами та аналітики дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати стратегічні сценарії розвитку підприємства. Застосування цих підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечує стабільне збільшення доходів у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом є також аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на доходи. Внутрішній аналіз включає оцінку організаційної структури, управлінських процесів, ефективності системи мотивації та професійної компетентності персоналу. Зовнішній аналіз враховує економічні умови, конкурентне середовище, споживчі вподобання та регуляторні вимоги. Поєднання внутрішнього та зовнішнього аналізу дозволяє формувати комплексну стратегію оптимізації доходів, враховуючи реальні можливості та ризики підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що комплексна оптимізація процесів формування доходів на підприємстві, що включає автоматизацію обліку, удосконалення системи ціноутворення, управління запасами та цифровізацію бізнес-процесів, є ефективним механізмом забезпечення фінансової стабільності та стратегічного розвитку ПрАТ «Молокія». Реалізація запропонованих заходів дозволяє забезпечити підвищення доходів, зменшення витрат та створення умов для сталого розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Література

1. Бобровников, А.Ю. Управління доходами підприємств: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2020.
2. Гаврилюк, І.В. Фінансовий менеджмент: стратегічні підходи та інструменти. Львів: ЛНУ, 2019.

3. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. К., 2015.
4. ПрАТ «Молокія». Звіт про фінансові результати за 2024 рік. Київ, 2025.

ЗЕРНІЙ Єва, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТТОРГ»

Конкуренція в сучасному бізнес-середовищі є необхідною умовою для досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку підприємства. У цьому контексті формування конкурентних переваг стає важливою стратегічною задачею для будь-якого підприємства. Конкурентні переваги – це ті характеристики та особливості продукту або послуги, які роблять його більш привабливими для споживачів порівняно з продуктами або послугами конкурентів.

Водночас, сучасні українські підприємства формують свої конкурентні переваги в умовах безпрецедентних викликів, спричинених війною. Повномасштабні бойові дії порушили логістику, зменшили попит, викликали кадровий дефіцит і збільшили витрати на енергію та сировину. Особливо постраждали підприємства у східних регіонах, де було зруйновано виробничі потужності. Проте кризові умови водночас стимулювали бізнес до гнучкості, інноваційності та пошуку нових ринкових ніш. Компанії, які змогли швидко адаптуватися, диверсифікувати постачання, перейти на енергоощадні технології чи цифрові рішення, отримали шанс не лише зберегти, а й посилити свою конкурентоспроможність.

Отже, формування конкурентних переваг у сучасних умовах вимагає не лише стратегічного мислення, а й здатності адаптуватися до кризових обставин, що визначає нову реальність для українського бізнесу.

У економічній літературі розглядаються різноманітні тлумачення поняття «конкурентна перевага». На думку І. З. Должанського і Т. О. Загорної [1], конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Майкл Портер, у свою чергу, вважає, що конкурентні переваги є головною метою та результатом діяльності підприємства, проявляються у зменшенні витрат порівняно з конкурентами або у здатності створювати та

контролювати додану вартість, що перевищує додаткові витрати, пов'язані з диференціацією [2].

Аналіз ринку та конкурентів є важливим етапом у формуванні конкурентних переваг для будь-якого підприємства. Цей процес передбачає глибоке дослідження ринкової ситуації та діяльності конкурентів і включає кілька ключових кроків (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні етапи аналізу ринку та конкурентів для формування конкурентних переваг підприємства

Етап аналізу	Сутність та призначення
Визначення цільового ринку та сегменту	Визначення чіткої цільової аудиторії та ринкового сегменту дозволяє фокусувати ресурси на найбільш перспективних напрямках та глибше розуміти потреби клієнтів.
Аналіз конкурентів	Дослідження сильних і слабких сторін конкурентів, їхньої продукції, цінової політики, маркетингу й позиціонування дає змогу розробити ефективну стратегію диференціації.
Оцінка ринкових тенденцій	Аналіз поточних і майбутніх змін на ринку (поведінка споживачів, технології, регулювання, економічні та демографічні зрушення) допомагає передбачати можливості й загрози.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 6]

Визначення конкурентної переваги на основі проведеного аналізу дозволяє підприємству виокремитися серед конкурентів та стати привабливим для клієнтів [3]. Вміле використання цих переваг є ключем досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, аналіз ринку та конкурентів є важливим етапом у формуванні конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам зрозуміти своє положення на ринку, визначити конкурентні переваги та розробити ефективні стратегії для досягнення успіху.

Для того щоб вирізнитися серед конкурентів, підприємство повинно ретельно розробити унікальну пропозицію продукту. Унікальна пропозиція продукту є ключовим елементом стратегії брендингу та маркетингу, який надає підприємству перевагу на ринку. Це може включати в себе інноваційні технології, які відзначають продукт серед інших аналогічних на ринку, або вищу якість продукту, яка гарантує задоволення потреб клієнтів на рівні, недосяжному для конкурентів. Також, це може бути унікальні функції або послуги, які відрізняють продукт від інших аналогічних на ринку [4]. Однак, унікальна пропозиція продукту може також ґрунтуватися на конкурентоспроможних цінах, які забезпечують підприємству перевагу в плані вартості в порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів. Усе це допомагає підприємству

створити унікальну позицію на ринку та забезпечити конкурентоспроможність у своїй сфері діяльності.

Розглянемо практичне застосування наведених принципів на прикладі ТОВ «Метторг» – харківського заводу, що спеціалізується на виробництві швидкокомтованих металокаркасних будівель, огорожувальних конструкцій (профнастил, металочерепиця, сайдинг) та постачанні теплоізоляційних матеріалів і комплектуючих по всій Україні. Для компанії ТОВ «Метторг» формування конкурентних переваг відбувається як через традиційні підходи, так і з урахуванням викликів воєнного часу.

ТОВ «Метторг» працює на ринку будівництва швидкокомтованих будівель та металевих конструкцій. Ця галузь характеризується конкуренцією як з боку великих металургійно-будівельних холдингів, так і з боку менших виробників, а також імпортерів постачальників. До 2022 року компанія вже мала міцні позиції в Україні завдяки широкому асортименту продукції та наданню повного комплексу послуг (від проектування до монтажу) на високому якісному рівні. Підтвердженням цього є понад 27 років успішної роботи на ринку та реалізація сотень проєктів загальною площею більше 500 тисяч кв. метрів по всій країні [7]. Такий досвід і репутація надійного партнера стали для ТОВ «Метторг» вагомими конкурентними перевагами ще до війни.

З початком війни компанія опинилася перед низкою серйозних викликів. Розташування в Харківській області означало загрозу обстрілів та тимчасове припинення будівництва у прифронтових зонах. Логістика матеріалів ускладнилася – постачання сталі та інших комплектуючих стало дорожчим і довшим, адже частина металургійних підприємств країни зупинилася або опинилася на окупованих територіях. Крім того, багато клієнтів відклали інвестиційні проєкти через невизначеність. Для ТОВ «Метторг» це означало необхідність швидко адаптувати свою стратегію, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Компанія використала свої сильні сторони і знайшла нові можливості навіть в умовах кризи. Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Метторг» завжди була гнучкість та індивідуальний підхід – власне конструкторське бюро та досвідчені інженери дозволяють розробляти індивідуальні проєкти під потреби замовників. У воєнний час це стало особливо затребуваним, оскільки виникла потреба у нестандартних рішеннях (наприклад, швидке зведення ангарів для гуманітарних штабів, складів, укриттів тощо). Якість і швидкість виконання робіт залишаються на висоті: компанія гарантує повну заводську готовність конструкцій і оперативний монтаж без зварювальних робіт (болтові з'єднання), що важливо, коли кожен день на вагу золота [7]. Ще одним важливим кроком стало диверсифікування постачання і асортименту: наприкінці 2022 року ТОВ «Метторг» уклав партнерство з польською фірмою «Kурp-Dach» і став

офіційним представником в Україні з постачання та монтажу будівель з оцинкованих легких каркасів [7]. Ці конструкції відзначаються малою металоємністю та швидкістю зведення, що ідеально підходить для потреб воєнного та післявоєнного часу (швидке будівництво ангарів, складів, сільськогосподарських приміщень тощо). Таким чином, інноваційність та партнерство стали для ТОВ «Метторг» новою конкурентною перевагою: попри дефіцит вітчизняної сталі, компанія забезпечила альтернативні канали постачання і розширила свій продуктовий ряд.

Формування конкурентних переваг – ключовий фактор успішного функціонування підприємства в сучасному нестабільному середовищі. ТОВ «Метторг» демонструє практичну реалізацію цієї концепції: завдяки постійному аналізу ринку, гнучкості, технологічності та партнерствам компанія не лише зберегла позиції під час війни, а й заклала підґрунтя для подальшого зростання. В умовах кризи конкурентні переваги стають не абстрактною теорією, а реальною стратегією виживання та розвитку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на вдосконаленні підходів до аналізу ринку, впливу цифровізації та адаптації стратегічного управління до нових глобальних викликів.

У кінцевому рахунку, розуміння і використання конкурентних переваг стає критичним для успішного функціонування будь-якого підприємства. Розвиток цього напрямку досліджень може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2002. 282 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції ; пер. з англ. А. Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
3. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141. URL : <http://surl.li/mpbfo> (дата звернення 06.10.2025).
4. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245–248. URL : <http://surl.li/mpbfs> (дата звернення 05.10.2025).
5. Череп А. Основи маркетингу: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 226 с.
6. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131.
7. Офіційний сайт ТОВ «Метторг». URL : <https://profnastr.com/uk/golovna/> (дата звернення 06.10.2025).

КУНІЦЬКА Тетяна, здобувачка освіти на бакалаврському рівні за спеціальністю Публічне управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку системи державного управління проблема прийняття та реалізації державних рішень набуває особливої значущості. Ефективність функціонування органів влади значною мірою визначається якістю прийнятих рішень – їх обґрунтованістю, своєчасністю та здатністю забезпечити досягнення суспільно важливих цілей. Державне рішення виступає ключовим інструментом впливу держави на суспільні процеси, тому його тип, форма та механізм реалізації безпосередньо визначають ефективність державної політики.

В умовах реформування публічного управління особливої актуальності набуває пошук збалансованих управлінських рішень, що поєднують стратегічне бачення розвитку держави з оперативним реагуванням на актуальні виклики. Динамічні політичні, соціально-економічні та безпекові зміни зумовлюють необхідність удосконалення процесу прийняття рішень, розроблення ефективних механізмів їх реалізації, а також підвищення прозорості й відповідальності влади. Наукове осмислення типології державних рішень і практики їх реалізації дозволяє виробити дієві рекомендації для підвищення результативності державного управління в Україні.

Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази та різноманітних управлінських практик, в Україні досі не сформовано єдиної систематизованої класифікації державних рішень, а також відсутнє чітке розуміння специфіки їх реалізації на різних рівнях публічної влади. Це обумовлює необхідність глибшого наукового аналізу типів державних рішень, механізмів їх впровадження та факторів, що визначають ефективність управлінських дій органів державної влади.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу. Управлінське рішення являє собою результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Його основною метою є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [1, с. 447].

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну

регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, які приймають рішення, оформлений у вигляді документа [2].

Американський дослідник Р. Макрідіс стверджував, що «прийняття рішень – це найбільш важлива соціальна функція політики» [3], а його колега Д. Істон вважав, що «політична наука – це дослідження можливих способів, котрими здійснюється прийняття рішень задля суспільства» [2]. Таким чином, як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій думці прийняття рішень розглядається не лише як управлінська процедура, а як складний соціально-політичний процес, що формує вектор розвитку держави.

Управлінські рішення можуть розглядатися з різних позицій, що зумовлює необхідність їх класифікації для визначення спільних і специфічних підходів до їх розроблення, реалізації та оцінювання. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої якості, ефективності та забезпечує послідовність управлінських процесів. Для глибшого розуміння ролі типології управлінських (державних) рішень важливо виокремити основні критерії класифікації: функціональне призначення, характер дії, час дії, напрям впливу, суб'єкт прийняття, строк реалізації, широту охоплення, рівень визначеності, сферу застосування, зміст, ступінь ефективності та метод підготовки. Така систематизація дозволяє з'ясувати, як кожен тип рішення впливає на результативність управлінської діяльності.

За функціональним призначенням рішення поділяються на планові, організаційні, регулюючі, активізуючі та контрольні. Організаційні рішення охоплюють дії щодо створення нових структур, розподілу обов'язків тощо. Координуючі рішення мають переважно оперативний характер – наприклад, розподіл поточних завдань серед виконавців. Активізуючі спрямовані на стимулювання управлінських процесів, тоді як контрольні забезпечують оцінювання виконання завдань і діяльності підлеглих.

За характером дії управлінські рішення бувають директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі та орієнтуючі. Директивні ухвалюються вищими органами управління з ключових питань і є обов'язковими для виконання. Рекомендаційні рішення мають дорадчий характер і не є обов'язковими, тоді як орієнтуючі застосовуються на нижчих рівнях управління, мають прогностичний характер і визначають загальний напрям дій.

За часом дії рішення поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні визначають довгострокові напрями розвитку організації чи державної політики, тактичні конкретизують засоби реалізації цих напрямів, а оперативні спрямовані на вирішення поточних завдань. Стратегічні рішення приймаються керівництвом найвищого рівня, а тактичні й оперативні – середньою та нижчою управлінською ланкою.

За напрямом впливу розрізняють внутрішні та зовнішні рішення. Внутрішні спрямовані на вдосконалення діяльності організації – підвищення ефективності

праці, модернізацію техніки, поліпшення управлінських процесів. Зовнішні – орієнтовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку тощо.

За способом прийняття рішення поділяються на індивідуальні та колективні. Колективні, у свою чергу, бувають консультативними, узгодженими (сумісними) та парламентськими. Консультативні рішення приймаються після обговорення з фахівцями чи підлеглими, узгоджені – на основі консенсусу, а парламентські – шляхом голосування більшістю.

За суб'єктом управління розрізняють рішення державних, господарських, підприємницьких структур і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення через закони, постанови, розпорядження, накази тощо.

За строком дії виділяють довгострокові (понад 5 років), середньострокові (1–5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові мають прогнозний характер і залежать від майбутніх умов, середньострокові конкретизуються у планах та програмах, а короткострокові оформлюються у вигляді наказів чи розпоряджень.

За широтою охоплення рішення бувають загальні (стосуються кількох підрозділів або органів) і спеціальні (приймаються щодо окремої сфери або підрозділу).

За рівнем визначеності виділяють запрограмовані та незапрограмовані рішення. Перші приймаються у стандартних ситуаціях і мають чітко визначені алгоритми дій, другі – вимагають творчого підходу та індивідуального аналізу у складних чи непередбачуваних обставинах.

За сферою реалізації рішення поділяються на ті, що пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадровою політикою тощо.

За змістом рішення можуть бути технічними, економічними чи соціальними. Технічні стосуються процесів виробництва, економічні – витрат і результатів діяльності, соціальні – умов праці, оплати, пільг та гарантій працівників.

За умовами прийняття рішення поділяються на такі, що ухвалюються в умовах визначеності, невизначеності або ризику, а за ступенем ефективності – на оптимальні та раціональні.

За методами підготовки управлінські рішення класифікують на креативні, евристичні та репродуктивні – залежно від рівня новизни підходів, використання досвіду чи застосування стандартних алгоритмів.

Узагальнено, така багатокритеріальна класифікація дозволяє не лише систематизувати управлінські рішення, а й підвищити їхню результативність, узгодженість дій управлінців і якість реалізації державної політики.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення[4].

Способи і методи реалізації рішення залежать від його складу і об'єктивних умов, в рамках яких воно перетворюється в життя, але не від бажань і вмінь відповідних керівників і співробітників. Методи реалізації рішення повинні бути практичними і економічними.

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Успіх у вирішенні проблем обумовлює вплив трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих.

До організаційних факторів відносяться здатність організації швидко перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності зі змінами умов і пристосовуватися до них; своєчасно виявити проблеми і мати необхідний час для виходу із складної ситуації. На ефективність реалізації рішення в значній мірі впливає стабільність, надійність функціонування організації, її здатність долати перешкоди, які викликають відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів, які здійснюють вплив на успішне вирішення проблем відносимо наявність необхідних ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, кадрових та ін.) і можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори, які впливають на реалізацію рішення - необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду працівників; ступінь їх розуміння, яка обумовлює відповідне відношення до справи; очікуване винагородження у випадку успіху або, навпаки, страх відповідного покарання при невдачі; загальний морально-психологічний клімат в колективі.

Існує ряд обставин, які негативно впливають на ефективність вирішення проблем. Це недооцінка їх важливості, складність, можливі наслідки. У підсумку можуть стрімко розвиватися негативні тенденції, які ставлять під сумнів стабільність роботи організації. Вкрай негативно на ефективність рішень впливає і суб'єктивізм, орієнтація виключно на особистий досвід, інтуїцію, натхнення, симпатії або антипатії до окремих підлеглих, орієнтація на особисту вигоду [4].

За результатами аналізу можна зробити висновок, по-перше, державне рішення є не лише адміністративним актом чи результатом владних повноважень, а й складним соціально-управлінським феноменом, який відображає взаємодію політичних, економічних, правових та суспільних чинників. Саме через державні рішення держава реалізує свої функції,

забезпечує баланс інтересів суспільства, влади та громадян. Відтак, якість, своєчасність та ефективність державних рішень безпосередньо визначають рівень розвитку держави та довіру громадян до інститутів влади.

По-друге, аналіз існуючих підходів засвідчив, що типологія державних рішень може бути побудована за різними критеріями – функціональним, змістовним, часовим, суб'єктним, організаційним тощо. Така багатогранність пояснюється різноманітністю сфер державного управління та специфікою завдань, що вирішуються. Систематизація типів рішень сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, дозволяє чіткіше визначати відповідальність органів влади та забезпечувати узгодженість у прийнятті та реалізації політичних, нормативних і адміністративних рішень.

По-третє, важливо наголосити, що не менш значущим за сам процес прийняття рішення є механізм його реалізації. Успіх будь-якого державного рішення залежить від того, наскільки ефективно воно доводиться до виконавців, наскільки реалістичними є закладені в ньому цілі, ресурси, інструменти й контрольні механізми. Недосконалість процедур реалізації, відсутність належного моніторингу, а також слабка комунікація між органами влади часто нівелюють навіть найбільш якісно підготовлені рішення.

Література

1. Андріяш, В. І., & Громадська, Н. А. (б. р.). Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

2. Котковський, В. Р. (2016). Парадигмальні підходи до аналізу державної політики. *Теорія та практика державного управління*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_4 (дата звернення 11.10.2025).

3. Ситник, С. В. (2011). Політична прохідність політико-управлінських та адміністративних рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_4_4 (дата звернення 11.10.2025).

4. Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут», курс *Менеджмент*. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5265> (дата звернення 11.10.2025).

КУШНАРЬОВА Юлія, здобувач 2 року навчання, освітній ступінь «магістр», Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛADOVA ЙОГО ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Податкові розрахунки є невід'ємною складовою фінансової діяльності кожного підприємства, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виконанням податкових зобов'язань перед державою та впливають на результати господарської діяльності. Своєчасне та правильне здійснення розрахунків з бюджетом забезпечує підприємству стабільність фінансових потоків, дотримання податкової дисципліни та уникнення штрафних санкцій.

В умовах постійних змін податкового законодавства, цифровізації облікових процесів та зростання ролі фінансового контролю особливої актуальності набуває питання організації податкових розрахунків на підприємствах. Від ефективності цих процесів залежить не лише рівень податкового навантаження, а й можливості формування прибутку, оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Одним із ключових аспектів фінансової діяльності підприємства є управління податковим навантаженням, яке визначає частку прибутку, що спрямовується на сплату податків та зборів. Високий рівень податкового навантаження може знижувати фінансову стійкість підприємства, обмежувати можливості інвестування та розвитку виробничих і комерційних процесів. Навпаки, оптимізація податкового навантаження дозволяє раціонально розподіляти фінансові ресурси, підвищувати ефективність використання капіталу та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Науковці постійно досліджують методи оптимізації податкового навантаження на підприємства, вплив різних факторів на рівень податків та ефективність податкового планування для підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Так, Андронік О.Л. [1] пропонує ключові показники ефективності (КПЕ) для моніторингу ефективності оподаткування малого та середнього підприємництва. Лещенко П. В. [2] розглядає проблематику впливу податкових важелів на розвиток малого бізнесу з застосуванням методів моделювання для оцінки впливу таких факторів. На думку, Трунько К. Ю. [4] «в Україні податкове планування використовується досить рідко і, як правило, обмежується обрахунком податків». Погоджуємося з автором [4] що найвиваженішим методом оптимізації податкового навантаження є податкове планування.

На нашу думку, податкове навантаження малого підприємства залежить від комплексу факторів, які подані на рис. 1.

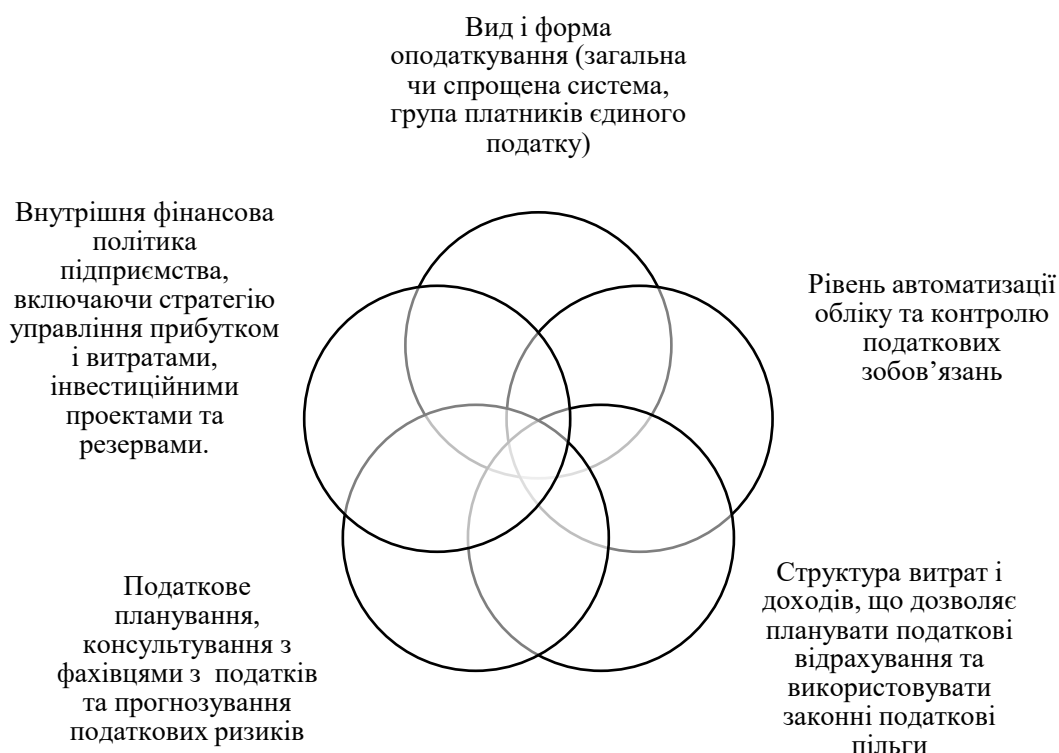


Рисунок 1 – Чинники формування податкового навантаження підприємства
Джерело: сформовано на підставі [1–5]

Як зазначають науковці Носко Т.А., Співак С.М. [3], в Україні найбільш поширеними законними методами уникнення податків є застосування певних податкових пільг, зокрема: перенесення на наступні податкові періоди балансових збитків, справляння ПДВ за 0% ставкою, використання можливості списання безнадійних боргів, зміщення або відкладання доходу, вкладення коштів у благодійну діяльність тощо.

При оптимізації податкового навантаження слід пам'ятати, що зменшення суми податкових платежів має розглядатися передусім як інструмент покращення фінансового стану підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості, а не як самостійна мета. Тому заходи щодо зменшення податків доцільні лише за умови, що вони сприяють зростанню чистого прибутку. Неприпустимим є зниження податкового навантаження ціною погіршення фінансового стану підприємства.

Яковець Т. [5] наголошує, що ПДВ створив низку негативних проблем, через які його ефективність податкової системи в Україні ставиться під сумнів.

Розглядаючи метод обліку та звітності з ПДВ, зазначається, що існує багато питань та суперечностей щодо відображення податкових зобов'язань.

На нашу думку, при вдосконаленні чинної податкової системи слід приділяти особливу увагу підтримці малих підприємств, як існуючих, так і новостворених. Для підприємств, які лише розпочинають свою діяльність, доцільно запроваджувати податкові стимули як у межах спрощеної системи оподаткування, так і поза нею. Зокрема, систему ставок єдиного податку можна диференціювати, встановивши окремі значення для новостворених суб'єктів. Для цього не обов'язково створювати нові групи платників – достатньо запровадити систему податкових знижок, яка дозволяє «новим» підприємствам сплачувати лише частину податкового зобов'язання або звільнити від сплати податків на якісь термін (наприклад на перший рік роботи малого підприємства). Така фінансова підтримка дає можливість малому бізнесу закріпитися на ринку, досягти фінансової стійкості та самостійності. У середньостроковій перспективі це призведе до зростання доходів бюджету завдяки збільшенню ділової активності та зростанню податкових надходжень від уже стабільних підприємств.

Додатково для оптимізації податкового навантаження малого підприємства можна запропонувати такі заходи:

- впровадження гнучких податкових пільг залежно від виду діяльності та регіону;
- перехід на поетапну систему нарахування податків, коли ставка податку поступово збільшується з ростом доходу підприємства, що дозволяє уникнути різкого фінансового навантаження на початковому етапі діяльності;
- застосування податкового планування та використання законних витрат, що зменшує податкову базу та підвищує чистий прибуток підприємства;
- заохочення інвесторів через податкові стимули, наприклад, податкове визнання вкладень у розвиток бізнесу як витрат, що зменшує податкове навантаження на підприємство.

Таким чином, грамотне управління податковим навантаженням є не лише обов'язком перед державою, а й інструментом підвищення фінансової ефективності підприємства. Використання методів оптимізації податкових розрахунків дозволяє забезпечити баланс між мінімізацією податкових витрат та дотриманням законодавчих вимог, що є важливим елементом стратегічного управління фінансами суб'єкта господарювання.

Література

1. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. № 3 (39) 2020. С. 144–154.
2. Лещенко П. В. Моделювання впливу податкових важелів на розвиток малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-66>.
3. Носко Т.А., Співак С.М. Оптимізація податкового навантаження підприємства. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». Тернопіль 24-25 листопада 2021 року. С. 107–108.
4. Трунько К. Ю. Напрями оптимізації податкового навантаження в Україні. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». Випуск 2(35), 2023. С. 352–359.
5. Яковець Т. Оптимізація податкового навантаження підприємства: законодавчі передумови в контексті європейського досвіду. *Економіка та суспільство*. (31). 2021 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-60>.

МАЧУЛІНА Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ЯК ТРЕНД СУЧАСНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасна економіка розвивається в умовах глибокої цифрової трансформації, інформаційної відкритості та швидкої зміни споживчих уподобань. Глобальні ринки стають дедалі більш насиченими, а боротьба за увагу клієнта – інтенсивнішою. У цих умовах стандартизовані підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем рішенням, що враховують особистий досвід і цінності покупця. Одночасно зростає роль технологій, які забезпечують швидкий обмін інформацією, аналітику Big Data, автоматизацію процесів і точне розуміння поведінки споживачів. Бізнес дедалі частіше фокусується не лише на якості продукту, а й на побудові довгострокових відносин зі споживачем, формуванні емоційної довіри та залученості. У результаті відбувається переосмислення принципів товарної політики: від масового виробництва до створення індивідуальної цінності для кожного клієнта. Саме здатність компанії розуміти свого клієнта, передбачати його потреби й формувати відчуття унікальної взаємодії стає визначальним чинником успіху на сучасному ринку.

Сьогодні одним із ключових напрямів розвитку товарної політики є персоналізована товарна пропозиція, що ґрунтується на глибокому аналізі потреб, поведінкових характеристик і досвіду взаємодії з брендом. На відміну від масового підходу, де основою є стандартизація, персоналізація орієнтується на створення індивідуального споживчого досвіду, який підвищує лояльність і довіру клієнтів. У науковому дискурсі індивідуалізація розглядається як еволюційне продовження концепції масової кастомізації, що набула значного поширення завдяки роботам Дж. Пайна. Згідно з його дослідженнями, масова кастомізація дозволяє поєднувати ефективність серійного виробництва з особистими запитами покупців, надаючи їм можливість змінювати окремі параметри продукту відповідно до власних уподобань [4]. Персоналізація ж виходить за межі цього підходу: вона охоплює не лише фізичні характеристики товару, а й усю систему маркетингової взаємодії – сервіс, комунікації, контент і програму лояльності.

У контексті сучасної товарної політики персоналізація виконує інтеграційну функцію: поєднує інструменти маркетингової аналітики, CRM-системи, технології штучного інтелекту та цифрові канали продажу. Відповідно, забезпечує перехід від концепції «товару для ринку» до концепції «рішення для конкретного споживача». Вона стає не лише елементом маркетингових інновацій, а й чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація індивідуалізованого підходу в межах товарної політики охоплює комплекс управлінських і маркетингових рішень, спрямованих на узгодження характеристик товару, сервісу та комунікацій із потребами конкретних споживачів. У центрі цієї системи – клієнтський досвід, що формується завдяки аналізу даних і гнучкому налаштуванню елементів маркетингового міксу. Такий підхід реалізується на різних рівнях – від зміни властивостей продукту до формування емоційного зв'язку з брендом. Саме багаторівнева структура забезпечує цілісність процесу, коли компанія створює не окремий продукт, а комплексне рішення для клієнта.

У структурі товарної політики доцільно виокремити кілька рівнів персоналізації, які відображають різні напрями її впливу на споживача. Відповідно до узагальнення підходів західних маркетологів та аналітичних досліджень компаній, можна виділити п'ять основних рівнів – продуктовий, сервісний, комунікаційний, ціновий та емоційний. Кожен із них відрізняється об'єктом впливу, наборами інструментів і цільовими результатами (табл. 1).

У сучасній практиці персоналізація товарів реалізується у різних формах, які охоплюють продуктову, сервісну й емоційну складові товарної політики підприємства. До основних форм належать:

Таблиця 1 – Рівні персоналізації товарної пропозиції та відповідні інструменти її реалізації

Рівень	Об'єкт персоналізації	Приклади інструментів	Очікуваний результат
Продуктовий	Конфігурація, дизайн, комплектація товару	Онлайн-конфігуратори, модульне виробництво, 3D-візуалізація	Підвищення сприйманої цінності продукту
Сервісний	Післяпродажне обслуговування, доставка, гарантія	CRM-системи, сегментовані SLA, індивідуальні програми лояльності	Зростання задоволеності клієнтів
Комунікаційний	Контент, частота, канали комунікації	Рекомендаційні системи, AI-маркетинг, таргетовані повідомлення	Підвищення рівня залученості
Ціновий	Знижки, бонуси, купони	Динамічне ціноутворення, персональні пропозиції	Оптимізація прибутковості
Емоційний	Досвід, tone of voice бренду, асоціації	Storytelling, UX-налаштування, AR/VR-рішення	Зміцнення лояльності та довіри

Джерело: розроблено автором на основі [2,3]

1. Індивідуальна персоналізація – створення товарів за унікальними параметрами замовника (дизайном, розмірами, функціональністю чи матеріалами).

2. Сегментована персоналізація – формування пропозицій для окремих груп споживачів із подібними характеристиками, стилем життя або поведінковими моделями.

3. Контекстна персоналізація – адаптація товарної пропозиції до конкретної ситуації чи умов використання, наприклад сезону, події або географічного ринку.

4. Дизайнерська кастомізація – можливість споживача впливати на естетичні параметри товару (колір, форма, шрифт, упаковка, модульні елементи).

5. Функціональна персоналізація – підбір технічних характеристик або набору функцій відповідно до індивідуальних потреб клієнта.

6. Емоційна персоналізація – формування особистісного зв'язку між споживачем і брендом через відображення цінностей, інтересів чи стилю життя клієнта.

Поєднання зазначених форм забезпечує комплексний підхід до створення індивідуальної цінності для споживача та підвищення ефективності товарної

політики підприємства. Таким чином, персоналізація виступає багатовимірним процесом, який охоплює не лише продуктову складову, а й увесь спектр взаємодії підприємства зі споживачем. Її реалізація ґрунтується на принципі взаємного обміну цінністю: компанія пропонує релевантні рішення, а клієнт, у свою чергу, формує довіру та сприяє тривалим відносинам з брендом.

Технологічна база клієнтоорієнтованого підходу розширюється завдяки використанню систем управління клієнтськими даними (CRM, CDP (Customer Data Platform)), аналітики штучного інтелекту та омніканальних платформ комунікації. За даними Adobe, 71% споживачів хочуть, щоб бренди передбачали їхні потреби через персональні пропозиції або корисну інформацію, тоді як дослідження McKinsey показує, що 76% розчаровуються, коли не отримують персоналізованого підходу [1,6]. У свою чергу, це підтверджує, що персоналізація перетворилася на стандарт сучасної ринкової взаємодії, а її ефективність прямо пов'язана з аналітикою даних і гнучкістю управлінських рішень.

Згідно з результатами дослідження Boston Consulting Group, компанії, що системно впроваджують адресні пропозиції у своїй товарній політиці, демонструють зростання прибутковості на 6–10% швидше за конкурентів [5]. Такий результат пояснюється системним характером персоналізації, яка одночасно впливає на різні сфери функціонування підприємства – від маркетингу до стратегічного управління (табл. 2).

Таблиця 2 – Вплив персоналізації на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Ключові показники	Результат реалізації персоналізації
Фінансовий	Прибутковість, CLV, середній чек	Зростання прибутку на 6-10%
Маркетинговий	Конверсія, утримання клієнтів, NPS	Підвищення залученості та лояльності
Операційний	Швидкість реагування, точність прогнозів, ефективність процесів	Оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності персоналу
Стратегічний	Позиціонування бренду, CX-індекс	Зміцнення ринкових позицій і довіри клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [5,6,7]

Персоналізація поєднує клієнтоорієнтовану логіку з аналітичними підходами, формуючи нову модель управління товарною політикою, у центрі якої – споживач як партнер у створенні цінності. Вона створює для підприємств широкі можливості розвитку, однак одночасно формує нові виклики, пов'язані з технологічними, етичними та управлінськими аспектами її реалізації. З одного боку, такий формат взаємодії забезпечує суттєві переваги, які проявляються

у зростанні ефективності діяльності, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні стабільних відносин зі споживачами. З іншого – потребує значних ресурсів, сучасних технологій обробки даних і чіткого дотримання принципів прозорості та безпеки.

До основних переваг індивідуалізації належить підвищення результативності маркетингових комунікацій, зростання рівня задоволеності клієнтів, зменшення невинуватених витрат на просування та підвищення точності прогнозування попиту. Персоналізовані підходи дозволяють формувати унікальні пропозиції, оптимізувати асортимент, створювати емоційну прив'язаність до бренду та підвищувати цінність клієнтського досвіду. Такі результати зміцнюють позиції підприємства на ринку й забезпечують довгострокову прибутковість. Водночас можна виділити і низку викликів, які обмежують швидкість та масштаб її впровадження. Найбільш відчутними є ризики, пов'язані з конфіденційністю даних споживачів, складністю інтеграції нових ІТ-рішень у наявні бізнес-процеси, високими фінансовими витратами на розроблення систем аналітики та CRM-платформ. Також суттєвим бар'єром є кадровий аспект – потреба у фахівцях, здатних поєднувати маркетингову експертизу з аналітичними навичками.

Можемо стверджувати, що індивідуалізація є потужним драйвером розвитку підприємства, проте її ефективність залежить від збалансованого підходу, який поєднує інноваційні технології, етичні стандарти та стратегічне бачення. Підприємства, які зуміють інтегрувати ці елементи в єдину систему управління товарною політикою, отримають не лише конкурентну перевагу, а й основу для сталого зростання у цифровій економіці.

Персоналізація перестає бути лише інструментом товарної політики – вона стає концептуальною основою сучасного бізнес-мислення. У цифровій економіці, де кожна взаємодія зі споживачем фіксується та аналізується, підприємства мають не лише пропонувати продукт, а створювати індивідуальний досвід, який формує емоційний зв'язок і довіру. Перевага на ринку належить тим компаніям, які вміють не просто задовольняти потреби клієнта, а передбачати їх, не просто інформувати – а спілкуватися, не просто продавати – а створювати цінність. У цьому полягає стратегічна сутність орієнтованої на споживача моделі: вона трансформує підхід до управління товарною політикою, зміщуючи акцент з продукту на споживача.

Отже, персоналізація виступає маркером зрілості сучасного бізнесу та показником його готовності до сталого розвитку в умовах цифрової конкуренції. Її впровадження сприяє формуванню партнерських відносин між брендом і клієнтом, де головним ресурсом стають не товари, а довіра, взаєморозуміння й створена спільно цінність. Така модель орієнтована не лише на задоволення

потреб споживача, а й на їх передбачення, що перетворює товарну політику на стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Література

1. Adobe 2025 AI and Digital Trends. Key Insights & Future Growth. Adobe for Business. *Enterprise Digital Marketing Solutions*. URL : <https://business.adobe.com/resources/digital-trends-report.html> (дата звернення : 29.10.2025).
2. Deloitte. Made-to-order: The rise of mass personalisation : Deloitte Consumer Review. London : Deloitte Insights, 2019. 24 с. URL: <https://surl.lt/syakfj> (дата звернення : 29.10.2025).
3. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley, 2017. 184 p.
4. Pine B. J. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Harvard Business School Press, 1992. 333 с.
5. The Next Level of Personalization in Retail / M. Abraham et. al. BCG Global. URL : <https://www.bcg.com/publications/2019/next-level-personalization-retail> (дата звернення : 29.10.2025).
6. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying ; N. Arora et. al. McKinsey & Company. URL : <https://surl.li/zhaju> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Попко О.В., Філатов В.В. Аналіз впливу персоналізованих маркетингових рішень на результати діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 99–108. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/198-99-108-popko.pdf> (дата звернення : 29.10.2025).

МІРОШНИК Лілія, магістрантка кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізація сприяє перенасиченню ринків, але водночас створює нові можливості для розвитку підприємств, що спонукає усі інституції розглядати конкурентоспроможність як стратегічну мету.

Постійно мінливе бізнес-середовище, скорочення життєвого циклу продукції, глобалізація світової економіки та швидкий технологічний розвиток визначають необхідність пошуку ексклюзивності, яка забезпечила б конкурентну перевагу компаніям. Сучасний розвиток ринкових відносин як в

світі, так і в Україні, характеризується надмірним посиленням конкуренції, впливаючи на вибір стратегії розвитку підприємств, їх здатність адаптуватися до змін макросередовища та ефективність прийняття управлінських рішень. У таких умовах ключовим завданням менеджменту стає об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє не просто визначити поточний стан, а й використовувати ці відомості в якості інструментарію для формування подальших стратегічних напрямів розвитку.

Як зазначали Momaya & Ambastha, конкурентоспроможність – це не статична ознака, а динамічна багатовимірна здатність підприємства, яку необхідно постійно розвивати та адаптувати до мінливих ринкових умов [3].

Відомий британський економіст, спеціаліст у галузі макроекономіки, ринку праці та конкуренції Stephen J. Nickell запевняв, що вища конкуренція призводить до вищої продуктивності – тобто слугує не лише викликом, а й каталізатором ефективності [5]. У зв'язку з цим, вибір адекватного методу оцінки конкурентоспроможності стає стратегічно важливим. SWOT, SPACE, модель Портера тощо – кожен з них має свої переваги та прогалини, а їхнє грамотне застосування дозволяє оптимізувати управлінські рішення, адаптуватися до змін середовища та забезпечити сталий розвиток.

Проведення порівняльного аналізу сучасних методів оцінки конкурентоспроможності компанії, як потенційних важелів впливу на стратегічний напрям та адаптивність підприємств стане ключовою метою даного дослідження.

Універсального і точного тлумачення конкурентоспроможності не існує. Як результат, конкурентоспроможність має різні значення для різних стейкхолдерів. Деякі розглядають конкурентоспроможність як здатність переконати клієнтів вибрати їхні пропозиції замість альтернативних, тоді як інші – як здатність постійно вдосконалювати можливості процесів. Ф. Котлер зазначав, що конкурентоспроможність – це перевага отримана над конкурентами з метою запропонувати клієнтам більшу цінність, ніж інші. Це дозволяє виділити відмінності та унікальності окремих гравців [4].

Українські науковці у галузі менеджменту Бочко О.Ю та Кожушко П. І. на основі відповідних порівняльних досліджень дійшли висновку, що під «конкурентоспроможністю підприємства» варто розуміти «комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших у порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [1].

Конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, що включає як внутрішні (ресурси, процеси, компетенції) так і зовнішні фактори (ринкове

середовище, конкуренція, споживачі), а також може оцінюватися з перспективи як клієнтів, так і акціонерів/керуючих. Її оцінка виступає ключовим інструментом стратегічного аналізу, що забезпечує комплексне розуміння позицій підприємства. Вона дає змогу управлінцям ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, що формують потенціал розвитку, а також виявити загрози й можливості зовнішнього середовища, що впливають вже на конкурентну динаміку конкретного ринку. На основі результатів оцінки стає можливим обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети та сформувати адаптивну політику розвитку підприємства.

Крім того, важливе саме систематичне застосування методів оцінювання конкурентоспроможності, адже це напряму впливає та сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації ресурсного потенціалу та зміцненню позицій компанії в умовах перманентної конкуренції, де переваги визначаються не лише рівнем розвитку, а і здатністю до швидкої реакції на зміни ринкового середовища.

Запевнившись в багатогранності поняття конкурентоспроможності та її стратегічної впливовості на управлінські рішення, перейдемо до розгляду інструментів, які дозволяють оцінити її рівень. У наукових та прикладних джерелах представлено низку підходів, кожен з яких вирізняється своїми концептуальним підґрунтям, аналітичними властивостями та сферою застосування. Наш вибір підходів для аналізу ґрунтується на доробках українських науковців Найда І. С., Найда А. В., Галицького А. М., які у своїй статті на основі крос-галузевих досліджень систематизували інструменти за трьома групами індексні, матричні та графічні методи. У свою чергу, ми додатково пропонуємо уточнити першу групу – поділивши її на аналітико-діагностичні та портфельні методи (табл.) [2].

Якість оціночного процесу залежить від комплексності втілених методів – перелік груп наведених у табл. визначає етапність, точність та доцільність кожної, що може слугувати путівником при визначенні та покращенні рівня конкурентоспроможності. Вибір конкретного методу доцільно провадити з урахуванням цілей та етапів стратегічного процесу, часових ресурсів та рівня суб'єктивності даних. Аналітико-діагностичні методи, які покажуть найбільшу ефективність на початкових етапах, коли важливі саме загальна інформативність та ціна помилки не така суттєва, забезпечать швидку якісну діагностику внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов.

Портфельні методи стануть у нагоді для більших компаній, які керують або різними напрямами, або мають багатий асортимент товарів чи брендів. Вони необхідні для збалансування ресурсів та визначення подальших пріоритетних напрямів роботи. Це більш специфічні методи, які актуальні не для всіх типів підприємств, але для таких, можуть нести вирішальний характер.

Таблиця – Практична типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів за фінальним результатом	Тип показників оцінки	Сутність	Доцільність / етапи використання	Рівень часової ефективності	Рівень об'єктивності
1	2	3	4	5	6
Аналітико-діагностичні методи: SWOT-аналіз, модель М. Портера, SPACE-аналіз, STEP- / STEEPV-аналіз	Якісна	Оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентну позицію компанії. Основна сутність полягає у визначенні стратегічних орієнтирів через комплексне вивчення ринку.	Початковий етап стратегічного планування. Внутрішній аудит та оцінка поточного стану.	Високий	Низький
Портфельні методи: BCG-матриця, матриця Shell / DPM, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, матриця GE / McKinsey, матриця І. Ансофа	Комбінована	Поєднують якісні та кількісні показники, спрямовані на аналіз структури портфеля компанії. Дозволяють визначити привабливість ринку та окремих видів діяльності, а також розподілити ресурси між ними. Забезпечує обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку.	Етап стратегічного вибору та ресурсного планування. Перегляд, оцінка ефективності окремих продуктів / підрозділів / портфелів.	Середній	Середній
Індексні методи: метод бенчмаркінгу, індекс Херфіндала-Хіршмана, індекс Розенблюта, метод інтегральної оцінки	Кількісна	Вимірювання рівня конкурентоспроможності за допомогою інтегральних показників та індексів. Сутність методів полягає у формалізації показників конкурентоспроможності, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між підприємствами або динаміки.	Етап контролю та моніторингу реалізації стратегії. Після впровадження змін – для оцінки їх впливу.	Низький / середній	Високий

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6
Графічні методи: багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», метод «радарів», карта стратегічних груп	Візуальна	Відображення конкурентних позицій у вигляді діаграм, профілів чи карт, які наочно демонструють рівень конкурентних переваг, дозволяють визначити напрями вдосконалення стратегії. Основна перевага – простота сприйняття, зручність для прийняття управлінських рішень.	Завершальний етап аналітичного процесу для узагальнення. Формування моделей, презентацій.	Середній / високий	Низький / середній

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Індексні методи – це точна інтерпретація результативності вже реалізованої стратегії, що забезпечить максимальну об’єктивність висновків і можливість моніторити конкурентні позиції у динаміці. Це частина оцінки конкурентоспроможності, найбільша ефективність якої проявиться в процесі активної діяльності.

Завершальними є графічні методи, які узагальнюють результати у візуальній формі, що сприяє зручності прийняття управлінських рішень на усіх попередньо описаних етапах використання оціночного інструментарію.

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності компанії – це процес аналізу його позицій на ринку з метою виявлення рівня конкурентних переваг та формування стратегічно обґрунтованих рішень для їх посилення. Для управлінців широкий спектр доступних методів дає змогу обирати найбільш релевантний інструмент, який зможе не лише зафіксувати поточний рівень конкурентних позицій, а й забезпечити стратегічне планування, ідентифікацію ключових факторів успіху та формування ефективної моделі розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Зважаючи на це, використання систематизованої моделі методів буде доцільним для ґрунтовного аналізу конкурентоспроможності компанії з урахуванням його ознак діяльності та цілей, які переслідуються.

Література

1. Бочко, О., Кожушко, П. (2024). Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, (61).

2. Найда, І., Найда, А., Галицький, О. (2019). Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Food Industry Economics*, 11(2).
3. Ambastha, Ajitabh & Momaya, Kirankumar. (2003). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26.
4. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principles of Marketing (12th ed.). London: Pearson Education Limited.
5. Nickell, S. J. (1996). Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724–746.

МИРОНЕНКО Данило, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДО ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА»

Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства є одним з етапів управління підприємством. Цей етап є першим та одним із самих значущих у процесі управління підприємством, так як він вказує напрямки розвитку підприємства, та саме від нього залежать результати діяльності суб'єкта господарювання. Актуальність такого дослідження полягає в тому, що в умовах цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції на ринку поштово-логістичних і фінансових послуг, а також змін у поведінці споживачів, підприємствам, таким як АТ «Укрпошта», необхідно шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

Розробка стратегічних напрямків розвитку підприємства дозволяє забезпечити його адаптацію до сучасних викликів, підвищити якість надання послуг, оптимізувати бізнес-процеси й розширити джерела доходів. Особливо важливим є впровадження цифрових технологій та автоматизації, що відповідає світовим тенденціям і державним пріоритетам цифровізації. Таким чином, дослідження є актуальним, оскільки воно спрямоване на пошук ефективних стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та фінансової стабільності АТ «Укрпошта».

Одним з інструментом визначення стратегічних напрямків розвитку АТ «Укрпошта» є SWOT-аналіз. Проведення SWOT-аналізу передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз [1].

Для визначення сильних та слабких сторін АТ «Укрпошта» проаналізовано внутрішнє середовище підприємства за допомогою таких методів як: горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності підприємства, розрахунок коефіцієнту його фінансової незалежності, рентабельності продажів, власного та сукупного капіталу, розрахунок коефіцієнту поточної, швидкої та абсолютної ліквідності [3]. Для визначення можливостей та загроз підприємства було проаналізовано зовнішнє середовище компанії за допомогою моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера та PESTLE-аналізу [2]. Результати SWOT-аналізу надані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Результати SWOT-аналізу АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– наявність великої матеріально-технічної бази; – наявність широкого інфраструктурного покриття; – монопольне виконання деяких послуг (доставка пенсій та соціальних виплат).	– загальна неплатоспроможність підприємства; – відсутність фінансової незалежності; – нерентабельність підприємства; – операційна неефективність; – великий знос основних засобів.
Можливості	Загрози
– досягти більш вигідних умов співпраці з постачальниками; – отримувати фінансування з боку держави та фондів фінансування євроінтеграції; – автоматизувати бізнес процеси для підвищення продуктивності праці.	– поява нових нішевих гравців на ринку поштових послуг; – зменшення попиту на власні послуги через зміну вподобань споживачів; – зменшення попиту на власні послуги через появу товарів замінників;
Можливості	Загрози
– розробити власні фінансові сервіси; – покращити імідж за допомогою екопакування та екологічної логістики; – законодавче закріплення монополії на соціально важливі послуги.	– втрата фінансування через політичну нестабільність; – втрата монополії на соціально важливі послуги через реформи; – зменшення попиту через збільшення вартості послуг, падіння купівельної спроможності населення, зменшення населення країни та населення територій де компанія має монополію; – неможливість ведення діяльності через кібератаки; – підвищення стандартів якості послуг з боку держави, що призведе до збільшення їх вартості та падіння попиту.

Джерело: складено автором на основі [4]

На основі визначених сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, було виокремлено такі можливі стратегічні напрями розвитку підприємства АТ «УКРПОШТА», які дозволять подолати проблеми підприємства, а саме: за допомогою широкої мережі відділень просувати власні фінансові послуги, такі як мікрокредитування та виконання державних послуг, у віддалених регіонах; за допомогою державних та закордонних коштів автоматизувати бізнес процеси, що дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства. Неефективні сфери віддати на аутсорсинг; створення цифрової платформи для документообігу та онлайн оплат дозволить зайти на новий ринок, що сприятиме збільшенню власних доходів.

У результаті проведеного дослідження було визначено стратегічні напрями розвитку АТ «Укрпошта», спрямовані на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропоновані заходи – розширення присутності на ринку фінансових послуг, автоматизація бізнес-процесів за рахунок державного та міжнародного фінансування, а також створення цифрової платформи для документообігу та онлайн-оплат – сприятимуть підвищенню рівня клієнтоорієнтованості, оптимізації витрат і виходу на нові ринки. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить подолання існуючих проблем і створить умови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. Ансофф І. І. Strategies for Diversification / І. І. Ансофф // *Harvard Business Review*. 1957. Т. 35, № 5. С. 113–124.
2. Michael E. Porter What Is Strategy? // *Harvard Business Review*. №6(74). 1996. С. 61 – 78. URL: <https://salol.i/222BB18>.
3. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.
4. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://salol.i/EA52436> (дата звернення 02.10.2025).

МУЗИКА Анастасія, здобувачка освіти на бакалаврському рівні, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Сучасні реалії, зокрема повномасштабна війна, суттєво змінила підходи до організації управлінських процесів, диктуючи нові умови ведення господарської та адміністративної діяльності. Це вимагає від підприємств, державних установ і органів місцевого самоврядування постійної адаптації до стрімких економічних, політичних і соціальних трансформацій. У таких умовах перед кожним управлінцем постає питання: як діяти, які рішення ухвалювати, на що орієнтуватися в ситуації невизначеності.

З огляду на це, процес прийняття управлінських рішень набуває ознак не лише стратегічної, а й кризової управлінської функції, адже від його якості залежить не лише ефективність діяльності суб'єкта господарювання, але й стабільність функціонування всієї соціально-економічної системи держави. Якщо розглядати підприємницьку діяльність, її невід'ємною характеристикою завжди був ризик, який у сучасних умовах лише посилюється. Неможливо з високою точністю спрогнозувати зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на розвиток бізнесу чи публічного управління [1, с. 259].

В умовах воєнного стану прийняття управлінських рішень набуває особливої стратегічної ваги, оскільки їх своєчасність і правильність безпосередньо впливають на національну безпеку, соціальну стійкість, функціонування інституцій і рівень довіри громадян до влади. Саме тому вивчення проблематики прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням сучасної науки управління, що має не лише теоретичне, але й практичне значення для забезпечення ефективності державного управління та стійкості суспільства в умовах кризових викликів.

Оперативність є однією з ключових вимог до процесу прийняття управлінських рішень, адже затримка або зволікання у прийнятті рішень в умовах війни можуть мати катастрофічні наслідки. Для підвищення оперативності необхідно спростити бюрократичні процедури, забезпечити ефективну інформаційну взаємодію між органами влади та впровадити механізми електронного урядування.

Відповідно до ч. 1 ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», на територіях, де введено воєнний стан, можуть утворюватися тимчасові державні органи — військові адміністрації, які діють спільно з військовим командуванням для реалізації заходів правового режиму, оборони, цивільного

захисту, громадської безпеки, охорони критичної інфраструктури та прав громадян [2]. Такі адміністрації створено Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022.

Фактично, формування військових адміністрацій означає перехід до більш централізованої моделі управління, що в умовах війни є виправданим, адже дозволяє приймати рішення швидше та координувати дії всіх гілок влади. Водночас важливо, щоб такі рішення не виходили за межі повноважень і стосувалися виключно питань безпеки, оборони та захисту громадян.

Експерти зазначають, що створення військових адміністрацій супроводжується ризиком тимчасового обмеження автономії місцевого самоврядування, однак у період війни це вимушений захід, який забезпечує ефективність управлінських рішень у кризових ситуаціях. Історичний досвід підтверджує, що централізація прийняття рішень у період надзвичайних загроз сприяє стабільності системи управління.

Війна також змінила підхід до інформаційної політики держави. Згідно з наказом Головнокомандувача Збройних Сил України № 73 від 3 березня 2022 р., обмежено публічний доступ до інформації, що може становити загрозу безпеці держави, особливо щодо сил та засобів оборони [3]. Водночас держава має забезпечити баланс між безпекою і прозорістю, адже відкрите інформування громадськості про діяльність влади знижує ризики паніки, сприяє формуванню довіри та соціальної згуртованості [4].

Прийняття управлінських рішень органами публічного управління має також ряд власних специфічних вимог а саме: відповідність чинному законодавству України та визнаним нормам міжнародного права; наукова обґрунтованість, реалістичність та своєчасність; врахування рішень вищих органів державної влади, дотримання послідовності розвитку; ґрунтування винятково на основі повної, об'єктивної та релевантної інформації; відповідність рішення кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей та завдань; чіткість у призначенні відповідальних за виконання осіб, окреслення термінів виконання; здійснення прийняття рішень виключно керівником, який має на це право, та може далі адресувати його іншим уповноваженим для виконання завдання особам тощо [5].

Серед сучасних тенденцій у сфері управлінських рішень варто відзначити впровадження технологій моделювання бізнес-процесів (BPMN – Business Process Modeling Notation), які дають змогу стандартизувати дії керівників і скоротити час на реалізацію рішень. Завдяки BPMN управлінські процеси набувають системності, прозорості та прогнозованості, що особливо важливо в умовах воєнного стану [6].

Окрім того, в сучасних умовах набуває значення розвиток аналітичних центрів при органах влади, впровадження цифрових платформ управління

ризиками та алгоритмів підтримки прийняття рішень на основі великих даних (Big Data). Такі інструменти дозволяють приймати стратегічні рішення не інтуїтивно, а на основі доказових аналітичних розрахунків, що підвищує їх ефективність навіть у кризових ситуаціях.

Отже, процес прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану набуває особливої ролі у забезпеченні стійкості держави та ефективності її функціонування. Найбільш результативними є ті рішення, які приймаються на основі об'єктивного аналізу ситуації, урахування альтернатив, ризиків і можливих наслідків.

Поєднання централізованого управління з гнучкими механізмами адаптації, використання цифрових технологій, інформаційної аналітики та системного підходу до оцінки ризиків дає змогу державним органам діяти швидко, але водночас обґрунтовано.

Таким чином, управління у воєнний час — це не лише питання координації чи мобілізації ресурсів, а й випробування здатності держави діяти раціонально, послідовно та прозоро в умовах невизначеності. Здатність керівників приймати зважені рішення стає визначальним чинником ефективності державного управління, безпеки громадян і відновлення країни після війни.

Література

1. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
2. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
3. Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану. Наказ Головнокомандувача Збройних сил України від 3 березня 2022 року № 73 URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf.
4. Мюнхен – 2023: глобальне переосмислення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3671250-munhen2023-globalnepereoslennna.html>.
5. Гординя Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. № 1 (71). С. 48-58. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/272405/26958>.
6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022 № 40.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> (дата звернення: 24.03.2023).

СОТНІКОВ Дан, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його життєздатності в сучасних умовах ринкової економіки. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток у межах галузі. Поняття конкурентоспроможності має інтегральний, багатовимірний і динамічний характер, оскільки поєднує економічну результативність, інноваційність, управлінську ефективність та соціальну відповідальність. У процесі систематизації наукових джерел встановлено, що більшість вітчизняних і зарубіжних учених розглядають конкурентоспроможність через фінансово-економічні показники, проте сучасна ринкова реальність вимагає розширення трактування цієї категорії. Вона повинна включати не лише здатність до отримання прибутку, а й потенціал до стратегічного оновлення, інноваційного розвитку й підвищення цінності для споживача. Саме тому теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності потребують подальшого вдосконалення.

У ході дослідження виділено чотири основні групи підходів: економічний, маркетинговий, ресурсно-компетентнісний і інтеграційний. Економічний підхід ототожнює конкурентоспроможність із фінансовими результатами діяльності підприємства, тоді як маркетинговий орієнтує її на задоволення потреб споживача та ефективність ринкової комунікації [1]. Ресурсно-компетентнісний напрям акцентує увагу на внутрішньому потенціалі організації, її здатності формувати унікальні знання, технології й управлінські навички [2]. На відміну від них, інтеграційний підхід, розроблений у межах цього дослідження, поєднує всі зазначені компоненти, розглядаючи конкурентоспроможність як синтез економічної, інноваційної, управлінської та соціальної стійкості підприємства. На основі цього обґрунтовано авторське визначення: конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна здатність організації ефективно поєднувати ресурси, знання та управлінські стратегії для створення унікальної ринкової

цінності й утримання довгострокових конкурентних переваг у змінному середовищі.

Вивчення факторів впливу показало, що конкурентоспроможність формується під дією комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємодія яких визначає стратегічний потенціал підприємства [3]. Зовнішні чинники охоплюють макроекономічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні й екологічні умови функціонування. Внутрішні – відображають фінансову стабільність, рівень інновацій, якість управління, кваліфікацію персоналу, маркетингову активність і корпоративну культуру. На основі проведеного аналізу сформовано шість ключових векторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства: інноваційність, управління якістю, розвиток персоналу, маркетингова політика, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність. Кожен із цих напрямів виконує функцію перетворення ресурсів і компетенцій у стійкі конкурентні переваги, а їх поєднання створює синергетичний ефект, який підсилює здатність підприємства до адаптації, інновацій і стійкого розвитку.

Результати власного дослідження дали змогу побудувати узагальнену модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що складається з п'яти етапів: аналітичного, стратегічного, планово-організаційного, реалізаційного та контрольного (табл. 1).

Перший етап – аналіз поточної ситуації – передбачає комплексну діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі застосовуються класичні методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE), а також кількісні інструменти порівняльної оцінки ринкових позицій. Його метою є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, визначення рівня конкурентоспроможності продукції та ефективності використання ресурсів. Результатом виступає аналітична база, необхідна для прийняття подальших управлінських рішень. Другий етап – постановка цілей і визначення пріоритетів – полягає у формуванні стратегічних орієнтирів та узгодженні їх із ключовими факторами успіху. Тут доцільно використовувати принцип SMART, який забезпечує конкретність, вимірюваність і реалістичність поставлених завдань. Визначаються пріоритетні напрями розвитку – інновації, якість, персонал, маркетинг, організаційна культура й корпоративна соціальна відповідальність, що відповідають шести векторним напрямам, обґрунтованим у дослідженні.

Третій етап – розробка плану дій і управлінських механізмів – виконує функцію перетворення стратегічних цілей у конкретні заходи, програми та проекти. На цьому етапі уточнюється структура ресурсного забезпечення, визначаються відповідальні виконавці, строки реалізації та показники ефективності. Важливим методичним інструментом виступає аналіз ланцюга

створення цінності, який дозволяє оптимізувати процеси, що формують конкурентні переваги.

Таблиця 1 – Етапи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика

Етап	Завдання та методи	Очікувані результати
1. Аналіз поточної ситуації	Завдання: зібрати цілісну картину зовнішнього й внутрішнього середовища, визначити сильні/слабкі сторони, можливості й загрози. Методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка стратегічної позиції підприємства, портфельний аналіз асортименту, «багатокутник» (радар) конкурентоспроможності.	Є база для рішень: зрозумілі позиції на ринку, ключові проблеми та точки зростання.
2. Постановка цілей і визначення пріоритетів	Завдання: чітко визначити, чого досягаємо і в які строки. Методи: постановка конкретних і вимірюваних цілей, порівняння з лідерами ринку (бенчмаркінг), визначення ключових факторів успіху для галузі.	Сформульовані стратегічні цілі, обрані пріоритети за векторами (інновації, якість, персонал, маркетинг, культура, КСВ) і встановлені орієнтири.
3. Розробка плану дій і управлінських механізмів	Завдання: скласти реальний план заходів і розподілити ресурси. Методи: оцінка «привабливість ринку / сила позицій» (просте ранжування напрямів), аналіз ланцюга створення цінності, дотримання принципу смарт-цілей.	Узгоджений план дій, відповідальні, строки і необхідні ресурси на кожен напрям.
4. Реалізація заходів	Завдання: втілити план у роботу підрозділів. Методи: управління проєктами з контрольними етапами, моніторинг ключових показників, система управління якістю (за стандартами), скорочення втрат у процесах.	Запущені ініціативи, підвищена ефективність процесів, покращена якість і помітний рух за планом.
5. Моніторинг, оцінка та коригування	Завдання: перевірити результати й за потреби змінити курс. Методи: індексний підхід (зведений показник конкурентоспроможності), радар порівняння з конкурентами у динаміці, система збалансованих показників (набір ключових метрик).	Своєчасне виявлення відхилень і корекція дій; безперервне вдосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: узагальнено автором

Четвертий етап – реалізація заходів – передбачає практичне впровадження запланованих дій, орієнтованих на інноваційність, підвищення якості продукції, розвиток персоналу й удосконалення маркетингової політики.

П'ятий етап – моніторинг, оцінка та коригування результатів – завершує управлінський цикл і забезпечує зворотний зв'язок системи. На цьому етапі здійснюється оцінка досягнутих результатів за допомогою індексного підходу,

який дозволяє інтегрувати окремі показники у зведений індекс конкурентоспроможності. Крім того, застосовується система збалансованих показників (BSC), що дає змогу комплексно відстежувати фінансові, інноваційні, клієнтські та внутрішньоорганізаційні параметри. За підсумками моніторингу проводиться коригування цілей, ресурсів і стратегічних пріоритетів. Отже, розроблена модель інтегрує принципи стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та контролінгу, забезпечуючи перетворення аналітичних даних на дієві управлінські рішення. Її відмінністю є логічна послідовність і взаємозв'язок етапів, що формують замкнений механізм безперервного вдосконалення. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги, підвищуючи ефективність діяльності та стійкість у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дало змогу поглибити теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства та уточнити її сутність як багатовимірної, інтегральної категорії, що поєднує економічні, інноваційні, управлінські й соціальні складові. На відміну від традиційних підходів, авторська інтерпретація передбачає розгляд конкурентоспроможності не лише як результату фінансової ефективності, а як системної здатності підприємства до безперервного оновлення, формування нової цінності для споживачів і стійкої адаптації до динамічного середовища. Запропонована модель забезпечення конкурентоспроможності, побудована за п'ятиетапною структурою (аналіз, стратегічне планування, організація, реалізація та контроль), створює методичну основу для формування практичних управлінських рішень. Систематизація шести ключових векторів – інноваційності, управління якістю, розвитку персоналу, маркетингової політики, організаційної культури та корпоративної соціальної відповідальності – доводить, що саме їхня синергія формує довгострокові конкурентні переваги.

Література

1. Кишакевич Б. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40–43.
2. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. Випуск № 13(27) 2023. С. 390–398. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/36691.pdf>
3. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес інформ*. 2015. № 10. С. 237–243.
4. Вовк, Є., Бесп'ятчук, В. До питання сутності конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (68) 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-168>.

ШИДЛОВСЬКА Валерія, здобувач 2 року навчання,
освітній ступінь «магістр», Харківський національний
економічний університет ім. С. Кузнеця

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий стан малого підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та можливості розвитку, а ефективний аналіз фінансових показників дозволяє вчасно виявляти проблеми та оптимізувати управлінські рішення. В умовах динамічних змін ринку та обмежених ресурсів малих підприємств питання удосконалення методичних підходів до оцінки фінансового стану є особливо актуальним.

У дослідженнях [1-3], присвячених аналізу фінансового стану малих підприємств, висвітлено низку методичних підходів та практичних рекомендацій. Так, І.О. Акновська [1] зосереджується на розробці алгоритму виявлення перших симптомів фінансової кризи та їх подолання спеціальними методами. Вона підкреслює, що своєчасне виявлення фінансових проблем на підприємстві та застосування відповідних методів дозволяє запобігти кризовим ситуаціям і забезпечити стабільність діяльності.

У роботі М.Д. Білика [2] пропонується адаптація методів оцінки фінансового стану до специфіки малих підприємств з урахуванням їх обмежених ресурсів та особливостей діяльності. Автор обґрунтовує необхідність врахування цих факторів для більш ефективного планування фінансових результатів і розподілу ресурсів.

С.П. Ніколаєва [3] пропонує класифікацію методів фінансового аналізу на формалізовані та неформалізовані та здійснює узагальнення прийомів і методів аналізу фінансового стану підприємств. Обґрунтуванням даного підходу є важливість комплексного використання різних методів та прийомів, що дозволяє отримати більш точну та обґрунтовану оцінку фінансового стану.

У більшості в сучасних дослідженнях розглядаються методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємств з акцентом на аналіз фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності як основних показників. Необхідність комплексної оцінки фінансового стану обґрунтовується через аналіз ключових показників, що забезпечує об'єктивну картину фінансової ситуації на підприємстві.

Коефіцієнтний метод є одним із найбільш досліджених і широко використовуваних підходів до оцінки фінансового стану підприємства. Він передбачає визначення та аналіз набору показників, що характеризують зміни у фінансовому стані підприємства протягом обраного періоду господарської

діяльності. У наукових джерелах представлено різні варіанти складу коефіцієнтів, що пояснює численні модифікації цього методу.

Інтегральний підхід є логічним продовженням та розвитком коефіцієнтного методу аналізу фінансового стану підприємства. На початковому етапі, аналогічно до традиційного коефіцієнтного аналізу, формується набір ключових фінансових коефіцієнтів-індикаторів, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансова стійкість. Надалі на основі цих показників обчислюється інтегральний коефіцієнт, який дозволяє узагальнити вплив усіх складових та отримати комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Використання інтегрального підходу дозволяє більш точно враховувати взаємозв'язки між окремими фінансовими показниками, підвищуючи об'єктивність та надійність висновків аналізу, а також забезпечує можливість порівняння підприємств різного розміру та галузевої належності.

Менш поширеними в практиці фінансового аналізу є беззбитковий та рівноважний підходи. У рамках беззбиткового підходу основними інструментами виступають показник операційного важеля та запас фінансової міцності. Проте цей метод не враховує показники ліквідності та рентабельності, що призводить до втрати важливої інформації про платоспроможність підприємства та ефективність його господарської діяльності. Тому використання беззбиткового підходу як самостійного інструменту оцінки фінансового стану підприємства є недоцільним і вимагає інтеграції з іншими методами для забезпечення комплексної оцінки.

У вітчизняній практиці фінансового аналізу підприємств переважає комплексний підхід, що передбачає використання кількох методик. Про це свідчать праці науковців Петряєвої З. Ф. [4], Хмеленко Г. Г. [4], Савицької Г. В. [5]. До основних належать:

- часовий горизонтальний аналіз, який порівнює показники фінансової звітності з попередніми періодами;
- структурний вертикальний аналіз, що визначає склад і вплив окремих статей; коефіцієнтний аналіз, який розраховує відносні показники та їх взаємозв'язки;
- порівняльний аналіз, що дозволяє зіставляти дані з галузевими показниками, конкурентами або підрозділами;
- трендовий аналіз, який оцінює динаміку показників і прогнозує потенційні зміни.

Проте, для подальшого аналізу фінансового стану підприємства необхідно систематизувати інформацію на базі даних фінансового та управлінського обліку, а також визначити основні показники для його проведення.

Групи основних показників, які використовуються в процесі оцінювання фінансового стану підприємства представлені на рис. 1.

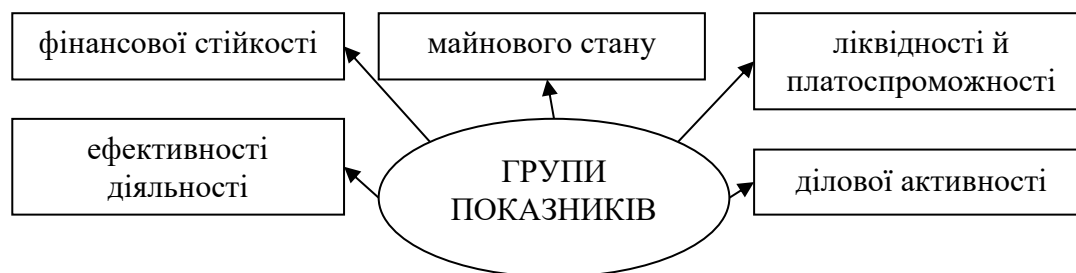


Рисунок 1 – Групи показників фінансового стану

Джерело: згруповано на основі [1-5]

На рис. 2 подано схему етапів аналізу фінансового стану підприємства, яка відображає послідовність аналітичних процедур – від експрес-оцінки показників до комплексного аналізу рентабельності та фінансової стійкості.

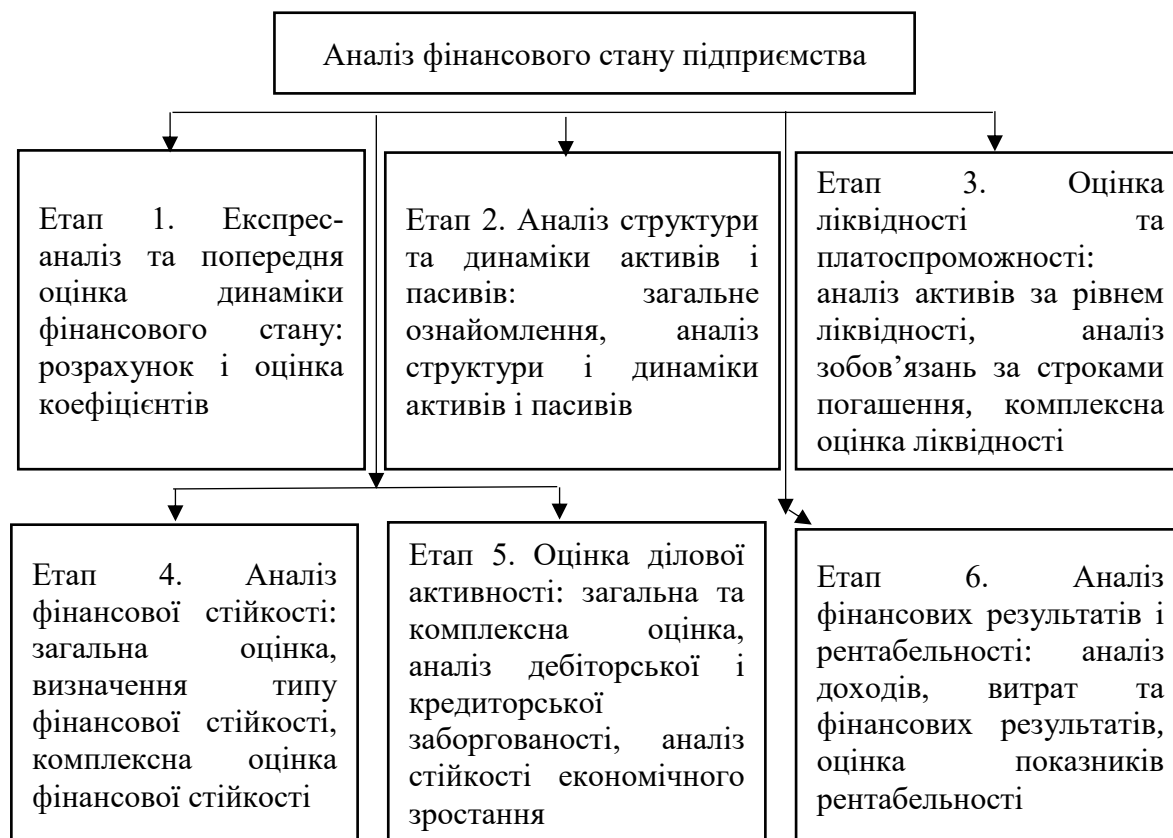


Рисунок 2 – Етапи аналізу, що описують комплексний підхід

Джерело: згруповано на основі [1–5]

На основі представленої схеми з рис. 2, можна рекомендувати малим підприємства визначити необхідність застосування всіх етапів аналізу фінансового стану підприємства для отримання об'єктивної та повної картини. Доцільно поєднувати як експрес-аналіз показників, так і поглиблену оцінку структури активів і пасивів, що дозволяє виявити ключові ризики та резерви розвитку. Рекомендується приділяти увагу комплексній оцінці ліквідності та платоспроможності для запобігання касовим розривам і затримкам у виконанні зобов'язань. Також важливим є аналіз фінансової стійкості та ділової активності, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та потенціал зростання. А систематичний аналіз фінансових результатів і рентабельності сприяє своєчасному коригуванню стратегії підприємства та підвищенню його економічної ефективності.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що у сучасній науковій літературі спостерігається прагнення до комплексного підходу у фінансовому аналізі малих підприємств, поєднання класичних та адаптованих методів, а також застосування алгоритмів раннього виявлення фінансових ризиків для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Що можна визнати об'єктивним та доцільним. Проте, кожне підприємство має обрати універсальну методику оцінки фінансового стану для запобігання негативних наслідків та розвитку підприємства.

Література

1. Ахновська І. О. Методичний підхід до аналізу фінансово-економічного стану великих середніх, малих та мікропідприємств за даними статистичної звітності. *Економіка і організація управління*. № 1 (17). 2 (18). 2014. С. 27-35.
2. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. Монографія. Київ: ТОВ «ПанТот», 2012. – 280 с.
3. Ніколаєва С.П. Сутність, прийоми та методи аналізу фінансового стану підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2011, вип. 20, ч. І. С. 317-324.
4. Петряєва З. Ф., Хмеленко Г. Г. Організація і методика економічного аналізу: навчальний посібник. Ч. 2. Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 240 с.
5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібн. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання, 2007. 668 с.

WANG RUI, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR RESOURCE OPTIMISATION AND IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

In the context of accelerating global economic integration and profound transformation of the business environment, companies are facing an increasingly complex and dynamic competitive environment, especially in high-tech sectors such as the race for research and development in 6G communication technologies.

For multinational corporations, the effective organisation and management of their overseas research and development facilities has become a critical factor in determining their global competitiveness. Renowned management expert Peter Drucker once said, ‘In times of turbulence, the greatest danger is still to act according to yesterday’s logic’ [1]. This statement profoundly reveals the need for companies to constantly innovate their management models in order to adapt to the rapidly changing market demands in the new normal of the global economy. At the same time, business practice leader Jack Welch emphasised: ‘Management is about communication, communication and communication until you find the best solution’ [2]. This once again underscores the importance of effective communication and organisational planning within global research and development networks. In addition, experts from international organisations, such as in the reports of the World Economic Forum, have repeatedly emphasised the need for multinational corporations to strengthen the balance between globalisation and localisation in order to address issues in various markets.

As the main function of modern management systems, the economic essence of planning is deeply reflected in the strategic allocation of organisational resources and the profound optimisation of value creation processes. Coase's theory offers an extremely instructive and innovative view of the nature of enterprises, and its central argument is that firms effectively replace price mechanisms. Internal planning can significantly reduce transaction costs [3]. This theory acts as a key that opens up new avenues for understanding the role of enterprises in economic operations and the importance of strategic planning.

In Huawei's European research and development strategy, Coase's theory has been vividly and powerfully confirmed. Huawei's resource allocation plan for 2024 demonstrates exceptional strategic foresight and precision, similar to a carefully planned chess game where every move is carefully considered [4]. In terms of research and development funding, Huawei strategically allocates resources based on the innovative characteristics and industrial strengths of different Scandinavian

countries. Taking Sweden as an example, given its deep experience in communications technology and highly active innovation ecosystem, Huawei has increased its financial support for fundamental 5G/6G research. Sweden has long invested heavily in research and development in the field of communication technologies, with numerous world-class research institutions and universities, such as the Royal Institute of Technology, achieving groundbreaking results in wireless communications and signal processing. Huawei has clearly recognised this advantage and invested heavily in joint projects with local research institutions, supporting research and study of advanced technologies.

In terms of talent distribution, Huawei actively recruits leading local communications technology experts, mathematicians, and other specialists to join its research and development teams through its global talent recruitment programme, making full use of numerous local talent resources. Northern countries have always emphasised investment in education, nurturing a large number of highly skilled professionals. These talents possess unique knowledge and deep expertise in communication algorithms, network architecture design, and other fields. Huawei's global talent recruitment programme acts as a powerful magnet, attracting these outstanding talents and strong intellectual support to its research and development teams. For example, some experts with outstanding achievements in mathematics have joined the team, offering innovative ideas for 5G/6G signal encoding and decoding algorithms, significantly improving communication efficiency and reliability.

In terms of technical resources, Huawei actively cooperates with local research institutions and universities to share advanced research and development platforms and experimental equipment. Northern research institutions and universities have world-class research centres, such as advanced communication testing laboratories and high-performance computing centres. By establishing partnerships with these institutions, Huawei can fully leverage these resources for technology development and experimental verification. Through collaboration, Huawei can quickly access the latest research achievements and technology trends and apply them to product development. At the same time, Huawei also provides its practical experience and market requirements to research institutions and universities, promoting the deep integration of industry, academia, and research.

The 2023 European R&D Performance Report [5] clearly states that this scientific and rational approach to resource allocation has significantly improved the efficiency of Huawei's patent output in Europe, increasing by 37% compared to previous years. Patents are an important manifestation of technological innovation, and the improvement in patent output efficiency indicates that Huawei's innovation capabilities and competitiveness in the field of 5G/6G technology have significantly improved. These data convincingly demonstrate the critical role of planning in resource allocation and value creation. Through planning, Huawei can effectively allocate

funds, talent, and technical resources, allowing all aspects to cooperate and reinforce each other, forming an organic whole to maximise value creation.

From a broader systems theory perspective, planning serves as a dynamic bridge connecting organisations with their external environment. Systems theory emphasises that organisations function as open systems, constantly exchanging materials, energy, and information with their environment. As a crucial mechanism for organisational interaction, planning enables organisations to adapt to changes in their environment, achieve efficient resource allocation, and ultimately create value.

Planning can also optimise corporate production processes and supply chain management to improve operational efficiency. For example, through strategic planning, companies can effectively make production plans, adjust production rhythms based on market demand and inventory levels, thereby avoiding overproduction or underproduction. In supply chain management, planning helps companies select appropriate suppliers, establish stable relationships in the supply chain, and reduce procurement costs and supply risks. In addition, planning promotes internal collaborative innovation by breaking down barriers between departments, thereby improving teamwork efficiency and innovation capabilities.

Strategic planning plays a vital role in risk management. With the deepening of economic globalisation and intensifying market competition, enterprises face a variety of risks, including market volatility, technological challenges and compliance issues. Effective planning enables companies to proactively identify and assess these risks, develop targeted strategies, and mitigate their impact on operations.

Integrating global strategy with local innovation ecosystems through strategic planning mechanisms creates a synergy effect from working with top research institutions, universities, and bringing in highly skilled experts.

From the perspective of systems theory, planning acts as a dynamic bridge between the organisation and the external environment, ensuring adaptability to change, effective exchange of resources and information, and proactive risk management in the context of economic globalisation and intensifying market competition. Strategic planning allows you to identify potential threats (market volatility, technological challenges, compliance issues) and develop targeted strategies to minimise them.

Thus, strategic planning in today's environment is transforming from a traditional management function into a strategic tool for ensuring global competitiveness, requiring continuous improvement of management models, effective communication, and a balance between globalisation and localisation for the successful operation of international corporations in high-tech sectors of the global economy.

References

1. Kelly M. The Drucker Institute at Claremont Graduate University. URL: <https://drucker.institute/>.
2. Welch J. Interview with Jack Welch – CNN.com – Transcripts. CNN. URL: <https://transcripts.cnn.com/show/pmt/date/2011-06-08/segment/01>.
3. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica. New Series*, Vol. 4, No. 16 (Nov. 1937). Pp. 386–405. DOI:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
4. Huawei. (2024). *Europe resource allocation plan 2024–2026*. Huawei Official Website. URL: <https://www.huawei.com/en/research/publications/europe-resource-plan>
5. Huawei. (2023). *Global R&D efficiency report 2023*. Huawei Internal Document. URL: <https://www.huawei.com/en/>.

СЕКЦІЯ 2

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА ВИКЛИКИ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ

ЄГОРОВ Ігор, д-р екон. наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України, завідувач відділом інноваційної політики, економіки та організації високих технологій, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

СТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ДОСЛІДНИКІВ: ЧИ Є АЛЬТЕРНАТИВА?

Науковий потенціал країни великою мірою визначається якістю фахівців, задіяних у сфері досліджень і розробок, та тим, як їхня діяльність підтримується з боку держави. Міністерство освіти і науки України робить певні зусилля, щоб навіть у важкі часи війни зберегти найкращі наукові кадри. Останні ініціативи міністерства пов'язані із просуванням Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України», «яка спрямована на визначення, визнання, підтримку та промоцію найкращих українських наукових та науково-педагогічних працівників (у тому числі й зі статусом молодого вченого), які працюють в НУ та ЗВО, мають видатні результати у науковій і науково-технічній діяльності та зробили вагомий внесок у розвиток науки країни, та надання в подальшому їм індивідуальної фінансової підтримки». Фактично підтримка буде надаватись дослідникам, на підставі анкет, незалежно від їхньої поточної спроможності здійснювати дослідження. Запропонована МОН Система дослідників створюється на основі «автоматичного» рейтингового оцінювання індивідуальних досягнень науковців з можливістю їх подальшого додаткового фінансування (лише частини дослідників) та суспільної популяризації. Але розподіл грошей на основі анкет між обмеженою кількістю науковців, як це по суті пропонується, не є, на наш погляд, раціональним заходом. В рамках системи в її попередньому варіанті додаткові гроші могли б отримати приблизно 2–5 % науковців, в останніх версіях – до 15%. Як підтримати інших залишається незрозумілим. Набір показників для визначення кращих великою мірою дублює показники державної атестації установ. Як саме буде проводитися узагальнення (за якими формулами), не розкрито, підходи до розрахунків вагових коефіцієнтів для оцінки результативності наукової діяльності не оприлюднено, як саме будуть враховуватися особливості тієї чи іншої наукової дисципліни не визначено.

У той же час, як відомо, стандарти публікаційної активності та цитування значно відрізняються в залежності від галузі науки. І взагалі незрозуміло як, наприклад, можна порівнювати представника фундаментальної науки з представником галузевої або фізика-теоретика та юриста. А саме ці питання були дискусійними і при проведенні державної атестації наукових установ та вищих навчальних закладів. Очевидно, що застосування суто формальних («механістичних») підходів до рейтингів будуть сприяти в першу чергу підтримці вчених, які багато років працюють у науці, та керівників (вони мають кращі публікаційні показники, зокрема завдяки можливостям співавторства та «тривалості» наукової роботи). Ще один важливий момент: у науковому колективі різні фахівці виконують різні функції. Хтось генерує ідеї, хтось їх критично оцінює, хтось проводить експерименти тощо. Як свідчать дослідження з науковзнавства, підходити до всіх виконавців дослідження з однаковими вимогами неправильно. Навіть з точки зору принципів теорії систем те, що спрацьовує на рівні організації, не завжди можна застосувати для оцінки окремих вчених. Тому загальне рейтингування вчених України є відверто штучним заходом. У розвинених країнах подібні міждисциплінарні рейтингування не проводяться.

Ідея розподілу певних коштів між науковцями на основі рейтингів не є новою. В Україні спроба створити подібну систему з ініціативи місцевої влади була зроблена декілька років тому у Львівській області. Жодної згадки про позитивні наслідки цієї спроби знайти не вдалося. Інший (і практично єдиний!) відомий приклад застосування подібного підходу для підтримки науковців на національному рівні пов'язаний із Мексикою, де національна система дослідників діє з середини 1980-х років. Її запровадження стало реакцією на масову еміграцію науковців з Мексики, в першу чергу – до США. Оцінити ефективність функціонування цієї системи важко, тому що поряд із нею уряд застосовував і інші стимули для активізації наукової роботи своїх вчених, зокрема різноманітні грантові програми. Але США започаткували ініціативи щодо залучення іспаномовних науковців до роботи у своїх університетах у штатах, що межують із Мексикою і приймали велику кількість мігрантів з Латинської Америки. Це було зроблено із метою більш швидкої інтеграції таких мігрантів до американського суспільства. Заходи уряду США створили сприятливі умови для переїзду частини мексиканських фахівців до США. Загальний рівень еміграції вчених з Мексики залишається на досить високому рівні. Таким чином, вплив створення національної системи дослідників виявився не таким, як того очікували його ініціатори. Національна система дослідників у Мексиці фактично не виконала функцій, які на неї покладалися. Фактом є також те, що інші країни Латинської Америки, які стикнулися із подібною проблемою, не стали вводити цю систему у себе. Хоча питання еміграції науковців у регіоні стоїть дуже гостро: наприклад, в Аргентині близько 90% фахівців, що мають докторські ступені, працюють за її межами. Цілі створення Національної системи

дослідників МОНОм є подібними, але гарантій того, що вони можуть бути досягнуті – ніяких.

Щодо намірів фінансування молодих вчених, то вже зараз в Україні існують численні премії та стипендії для них. У деяких наукових установах такі стипендії отримують фактично всі молоді науковці майже на постійній основі. Але окрім матеріальної винагороди важливою проблемою для молодих науковців є неможливість працювати на сучасному обладнанні та обмеження кар'єрного зростання в умовах скорочення чисельності зайнятих в науці. Ця проблема може бути вирішеною тільки в рамках реалізації політики розвитку економіки на інноваційній основі, коли будуть створені умови для розвитку науки у бізнес-секторі, як основного споживача ресурсів та генератора нового знання. Головне – при підтримці індивідуальних науковців в рамках Національної системи дослідників повністю нівельовані місце і роль наукових колективів, інфраструктурно-інформаційного забезпечення як підґрунтя творчих здобутків в науковій сфері. Науковець працює не сам по собі, а в складі колективів, у кожного члена якого є свої функції. Тому більш раціональним у сучасних умовах стало б запровадження низки спеціалізованих конкурсів різного рівня (загальнонаціональних, регіональних, відомчих і т.і.), в тому числі і спільно із партнерами з інших країн, де замовниками виступали б органи державної влади, включаючи міністерства і відомства, регіони і приватні компанії (разом з органами державної влади) для вирішення певних соціально-економічних та технологічних проблем Україні, орієнтованих на розв'язання пріоритетних проблем. Це призведе до фінансування наукових колективів за конкретні роботи по актуальних проєктах, а не окремих вчених, які будуть отримувати «ренту» за «хороші» анкети за уніфікованими МОНОм формальними показниками. З метою уникнення зловживань з боку «випадкових» претендентів на проєкти варто допускати до участі в тендерах і конкурсах на проведення наукових досліджень за бюджетні кошти тільки організації, що входять до «Реєстру наукових установ» та сформовані в них колективи. Це дозволить підвищити рівень відповідальності як керівників наукових установ та ЗВО, так і керівників проєктів. У пропозиціях змін до законів щодо регулювання наукової та науково-технічної діяльності включено положення щодо більш чіткого розподілення відповідних функцій між ними. Є всі підстави вважати, що такі зміни будуть впроваджені найближчим часом. Звичайно, запропонований підхід потребує більше зусиль, ніж створення формальних «рейтингів» науковців за допомогою підвідомчої бібліотеки, як це хоче зробити МОН зараз, але його запровадження буде відповідати основним тенденціям в оцінюванні наукової роботи, які розповсюджені у країнах ЄС.

Звичайно, прийняття ще однієї системи конкурсного фінансування наукових проєктів не зможе вирішити всіх проблем української науки. Необхідно розробити дієві механізми фінансування науки, спрямованої на вирішення регіональних проблем, з бюджетів громад; забезпечити державну

підтримку патентування за кордоном за системою РСТ кращих наукових ідей на конкурсних умовах та т.і. Але це може створити передумови для виникнення реальної багатоканальності конкурсного фінансування досліджень і розробок та підтримки наукових колективів в Україні, особливо якщо МОН не стане залучати до реалізації подібної ініціативи Національний фонд досліджень.

ГРИЦЕНКО Андрій, д-р. пед. наук, доцент, завідувач
ННІ філології та історії Глухівського НПУ ім. О. Довженка

КУЛІБОВА Ярослава, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня Глухівського НПУ ім. О. Довженка

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі людський потенціал стає ключовим ресурсом розвитку суспільства та економіки. Зростання ролі знань, компетентностей та навичок обумовлюється стрімкою цифровою трансформацією, глобалізацією та зміною структури ринку праці. Цифровізація впливає на всі сфери життя: освіту, виробництво, управління, комунікації, що змушує людину постійно оновлювати знання та навички для ефективної діяльності в нових умовах [1].

Головна проблема полягає у визначенні способів ефективного використання людського потенціалу в умовах цифрової трансформації. Традиційні методи освіти та професійного розвитку вже не завжди відповідають сучасним вимогам ринку праці, де цінується здатність до критичного мислення, інноваційності та цифрової грамотності. Актуальність проблеми підсилюється подіями останніх років – пандемією COVID-19 та війною, що зумовили масовий перехід на дистанційне навчання та роботу онлайн. Це створило нові виклики для управління людським потенціалом, стимулюючи пошук ефективних підходів до розвитку навичок та компетентностей [2].

У науковій літературі широко обговорюється роль цифрових технологій у розвитку людського потенціалу. Brynjolfsson та McAfee зазначають, що цифрові технології не лише автоматизують рутинні процеси, а й створюють нові можливості для професійного зростання та саморозвитку [1]. Schwab підкреслює, що четверта промислова революція кардинально змінює вимоги до компетентностей, акцентуючи увагу на здатності адаптуватися до швидкозмінного середовища [2]. ЮНЕСКО зазначає, що цифрова грамотність стає базовою компетентністю для кожного громадянина, а інвестиції у розвиток навичок майбутнього стають стратегічним пріоритетом для держав [3]. OECD вказує на необхідність реформування освітніх систем для підготовки фахівців, здатних до роботи у цифровому середовищі [5].

Незважаючи на численні дослідження, залишаються невирішеними такі питання:

- забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для різних соціальних груп та регіонів;
- розвиток соціальних та емоційних компетентностей у умовах дистанційної роботи і навчання;
- оптимізація підходів до поєднання традиційної освіти та цифрових технологій для максимального розвитку потенціалу людини.

Метою роботи є вивчення впливу цифрової трансформації на розвиток людського потенціалу та визначення ключових факторів, які забезпечують його ефективне використання в сучасному світі. Завдання включають: аналіз методів розвитку цифрових компетентностей, оцінку впливу технологій на структуру зайнятості та економіку, дослідження соціальних аспектів доступу до цифрових ресурсів та освітніх можливостей [4].

Цифрова трансформація сприяє появі нових професій та скороченню попиту на рутинні спеціальності. Людський потенціал у такому контексті проявляється у здатності швидко освоювати нові технології, приймати нестандартні рішення, ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі [1]. Онлайн-освіта, дистанційні курси та платформи підвищення кваліфікації дозволяють значно розширити доступ до знань і навчальних матеріалів [4].

Онлайн-освіта має ряд переваг: гнучкість, доступність, інтеграцію мультимедійних інструментів, можливість навчатися у зручному темпі та з будь-якої точки світу. Проте вона не завжди забезпечує повноцінну соціальну взаємодію, розвиток комунікативних навичок та емоційного інтелекту, що традиційно формується у очному навчанні. Дистанційна форма також потребує високого рівня самодисципліни та мотивації від студентів, що є важливим фактором ефективності [3].

Для підвищення ефективності людського потенціалу у цифровому світі важливим є інтегрований підхід, який поєднує:

- доступ до сучасних технологій та освітніх платформ;
- розвиток критичного мислення, креативності та здатності до самоосвіти;
- соціальні та емоційні компетентності, які забезпечують успішну взаємодію в колективі;
- систему наставництва та підтримки, що допомагає адаптуватися до цифрових змін [2, 5].

Цифрові технології також відкривають нові можливості для управління людським потенціалом на рівні організацій та держав. Використання аналітики даних, автоматизованих систем оцінювання, платформ для дистанційного навчання дозволяє більш ефективно планувати розвиток кадрів, оцінювати компетентності та адаптувати програми під потреби ринку праці [1].

Онлайн-курси з ІТ-напрямків, програмування, UX/UI дизайну, цифрового маркетингу та тестування (QA) показують приклад успішного використання цифрових інструментів для розвитку професійних навичок. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку праці та забезпечує можливість реалізації потенціалу як окремих людей, так і підприємств у цифровій економіці [4].

Людський потенціал у сучасному світі тісно пов'язаний із цифровою трансформацією. Для ефективного розвитку важливо поєднувати технологічні можливості з розвитком компетентностей, що забезпечують адаптивність, креативність, критичне мислення та соціальну інтеграцію. Найбільш перспективним є комбінований підхід, який поєднує традиційну освіту та цифрові технології, дозволяючи максимально реалізувати потенціал людини у XXI столітті [2, 3].

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company, 2014. 286 p.
2. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 120 p.
3. UNESCO. *Digital Skills for Life and Work*. Paris: UNESCO, 2021. URL : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374886> (дата звернення 29.10.2025).
4. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF, 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата звернення 29.10.2025).
5. OECD. *Education in the Digital Age: Challenges and Opportunities*. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/education-in-the-digital-age.htm> (дата звернення 29.10.2025).

ДУДНЄВА Юлія, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОГО КОМПЛІАЄНСУ

В умовах зростаючої невизначеності глобальної економіки цифровізація управлінських процесів стає умовою конкурентоспроможності бізнесу. Разом з розширенням цифрових можливостей формується новий спектр етичних викликів, що проявляються у суперечці між технологічною ефективністю та збереженням гуманістичних принципів корпоративної взаємодії. Зокрема,

поширення автоматизованих систем управління, штучного інтелекту та електронних каналів комунікації актуалізує проблеми довіри та прозорості у відносинах між компанією та її працівниками. Це обумовлює зростання значення цифрового комплаєнсу, який поєднує можливості сучасної техніки та цифрових технологій з принципами етичної поведінки та правової відповідальності. З цієї точки зору цифровий комплаєнс стає інструментом впливу на корпоративну культуру, поведінкові моделі персоналу, управлінські стилі в компанії, рівень психологічного комфорту в колективі.

Поняття цифрового комплаєнсу в науковій літературі трактується як інтеграція принципів правомірності, етичності та прозорості у цифрові бізнес-процеси компаній. Ідеться не лише про дотримання вимог законодавства у сфері захисту даних або кібербезпеки, а про створення середовища, в якому довіра стає невід'ємною складовою управлінських систем. Згідно з дослідженнями Digital Ethics Study, які провела PwC Germany у 2020 році, 62% опитаних компаній підтвердили, що саме цифрова етика має безпосередній вплив на корпоративну культуру, а 59% респондентів вказали, що компанії займаються нею на рівні керівництва [2].

Корпоративна культура українських підприємств історично має акцент на контроль, в ній домінує адміністративний нагляд, жорсткі регламенти, переважають вертикальні комунікації. Такій підхід не ефективний в умовах цифрової моделі управління, а в деяких випадках може мати деструктивний демотивуючий вплив. Подальший розвиток цифрового комплаєнсу пов'язаний із поступовою трансформацією внутрішньо організаційних управлінських практик. В компаніях, які впроваджують етичні стандарти через цифрові інструменти, відбувається поступовий перехід від нормативного контролю до моделі саморегуляції. Цей перехід обумовлює не тільки зміну або удосконалення організаційних процесів, але і вимагає перегляду характеру управлінських відносин. Контроль стає більш децентралізованим, а працівники активніше беруть участь в підтриманні етичних стандартів [1].

У цьому контексті цифровий комплаєнс може розглядатись як механізм узгодження технологічних інновацій із етичними нормами поведінки в організації. Використання електронних систем контролю, автоматизованих каналів повідомлень про порушення, інструментів аналітики поведінкових ризиків сприяє формуванню нових форматів внутрішньої взаємодії, заснованих на прозорості процедур та персональній відповідальності. Наявність чітких, зрозумілих етичних механізмів підвищує рівень довіри в колективі та сприяє підтриманню психологічної стабільності, що позитивно відображається на узгодженості дій і результативності спільної роботи.

Формування цифрової етичної інфраструктури потребує зміни управлінських підходів. Зростає значення координаційної функції керівника, яка передбачає підтримку етичної комунікації та створення безпечного середовища для обговорення порушень та можливих ризиків. Такий підхід підсилює

горизонтальні зв'язки в компанії, сприяє розвитку внутрішньої автономії працівників, створює основу для партнерських відносин між всіма рівнями управління.

Для українських компаній процес впровадження цифрового комплаєнсу залишається відносно новим напрямом, який потребує адаптації до національних організаційних та культурних умов. Зміна корпоративної культури у цьому контексті відбувається поступово через розширення практик відкритості, розвиток довіри між працівниками і керівництвом та підвищення рівня персональної відповідальності. Водночас важливо забезпечити баланс між технологічною автоматизацією процесів контролю та збереженням людського виміру управління, що є передумовою сталого розвитку сучасних компаній.

Окремої уваги потребує вплив цифрового комплаєнсу на емоційну стійкість персоналу. Коли робочі процеси дедалі частіше відбуваються у цифровому середовищі, підвищується значення психологічної адаптивності працівників до нових форм контролю, оцінювання, координації. Системне впровадження цифрових етичних стандартів зменшує невизначеність і тривожність, викликані технологічними змінами, створює відчуття справедливості та передбачуваності управлінських рішень. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу навіть за кризових умов. Отже, особливого значення набуває стабілізуюча роль комплаєнсу. Його наявність у внутрішніх процесах допомагає перетворити етичні норми з формальних вимог на реальні орієнтири, що підтримують здатність персоналу ефективно працювати за умов постійних змін та високого рівня невизначеності.

Література

1. Дуднева Ю., Обиденнова Т., Васильєва М. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні трендию *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>.
2. PwC Germany. Digital Ethics: How companies deal responsibly with digital technologies and artificial intelligence. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2020. 27 p. – URL: <https://www.pwc.de/en/sustainability/digital-ethics.html> (дата звернення 29.10.2025).

КОСАТА Інна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТОРОЖУК Єлизавета, здобувач освіти ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ (ЕІ) ЯК ВИРІШАЛЬНИЙ ЧИННИК КІБЕРСТІЙКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕТВОРЕННЯ

Блискавичний розвиток технологій та тотальне впровадження цифрової трансформації ознаменували новітню еру у функціонуванні організаційних структур, бізнес-моделей та індивідуальної діяльності. Цей перехід не просто змінює інструментарій; він передбачає фундаментальну перебудову робочої культури з акцентом на гібридні та віддалені формати, інтенсивне використання рішень на базі штучного інтелекту (ШІ) і вимогу постійної присутності в мережі [2]. Хоча ці процеси обіцяють збільшення продуктивності та гнучкості, вони одночасно створюють безпрецедентний рівень психологічного напруження для фахівців.

Актуальність цього дослідження зумовлена паралельним зростанням рівня «технологічного стресу» та професійного вигорання у цифровій сфері серед співробітників, які щодня стикаються з потоком інформаційного перевантаження, багатозадачністю у віртуальному просторі та розмиванням кордонів між професійним і приватним життям [4]. У цьому контексті назріває гостра потреба переосмислити концепцію кіберстійкості. Вона більше не може бути зведена винятково до технічних засобів захисту (наявності міжмережевих екранів, антивірусних програм чи резервного копіювання даних). Справжня кіберстійкість компанії починається з психологічної готовності та емоційної міцності окремого індивіда – фахівця, який є кінцевою ланкою у системі кібербезпеки.

Центральна наукова проблема, на якій базується цей матеріал, полягає у наступному: незбалансований розвиток технологічних та інтелектуальних навичок (IQ) фахівців та їхньої емоційно-психологічної міцності (EI) призводить до підвищеної вразливості. Це виявляється у «цифровому виснаженні», критичному падінні ефективності, а найважливіше – у значному збільшенні ймовірності людської помилки (human error) у критичний момент. Подібні помилки, спровоковані стресом, імпульсивністю чи перевтомою, стають основними шляхами проникнення для кіберзагроз, особливо для методів соціальної інженерії, що вміло експлуатують людські емоції [3].

Цифрова трансформація – це глибоке та пришвидшене впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, що тягне за собою кардинальні зміни в робочих процесах, взаємодії та цінностях. Стосовно людського ресурсу, це вимагає від фахівців постійної здатності до пристосування та готовності до безперервного оновлення [5].

Водночас, кіберстійкість особистості (як психологічний феномен) полягає не лише у знанні процедур безпеки, але насамперед у психологічній спроможності індивіда оперативно адаптуватися до технологічних, організаційних та інформаційних зсувів, зберігати здатність до критичного аналізу серед безперервного інформаційного потоку, і, що найголовніше, ефективно відновлювати свій психоемоційний стан після стресових подій (як-от спроба фішингу, збій системи чи витік даних) [3].

Емоційний Інтелект (EQ), виходячи з класичного визначення – це здатність індивіда впізнавати, розуміти та керувати власними почуттями та почуттями оточуючих. У цифровому контексті EQ перетворюється на каталізатор гнучкості, що допомагає менеджерам та спеціалістам орієнтуватися у складному, непевному та мінливому (VUCA) середовищі [1].

Наукове розуміння EQ минуло шлях від початкових моделей здібностей до ширших, змішаних та інтегративних концепцій, що дозволяє нам чітко проєктувати специфічні EQ-набори на складові кіберстійкості (табл.).

Розвинений емоційний інтелект позитивно впливає на здатність фахівця до кіберзахисту на трьох ключових рівнях: особистісному, пізнавальному та груповому. На індивідуальному рівні, самоусвідомлення (складова моделі Гоулмана) є першим і найвагомим фактором захисту. Фахівець із високим EQ здатний завчасно помічати фізичні та ментальні сигнали перевтоми від екранів та надлишку інформації, розпізнаючи прояви техностресу [4]. Таке розуміння себе є життєво важливим для уникнення прорахунків, спричинених виснаженням: коли когнітивні ресурси вичерпані, зростає ризик неухважності та необдуманих кроків, тоді як високий EQ дає можливість вчасно зупинитися та застосувати методи саморегуляції.

На пізнавальному рівні, EQ безпосередньо пов'язаний із критичним мисленням. Кібершахраї майже завжди використовують емоційні важелі, оскільки це найшвидший шлях до некритичних дій. Соціальні маніпуляції успішно грають на страху, заздрості чи відчутті терміновості [3]. Керування емоціями (саморегуляція) виступає головним EQ-чинником, що знижує вразливість, адже надає фахівцю потрібну «емоційну паузу» між зовнішнім стимулом (підозрілий електронний лист) та власною відповіддю (клік). Ця затримка є вікном для активації критичного аналізу: перевірки поштової адреси, сумнівів щодо пропозиції та дотримання внутрішніх безпекових настанов [1]. Ба більше, особи з розвиненим EQ краще проводять оцінку ризиків, усвідомлюючи, як їхній емоційний стан може спотворити бачення ситуації, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень під тиском.

Таблиця – Порівняння наукових моделей емоційного інтелекту та їхня проекція на кіберстійкість

Автор / Концепція	Основна сутність моделі	Ключові компоненти EQ	Проекція на кіберстійкість
Модель здібностей (Mayer & Salovey, 1997)	EQ як форма чистого інтелекту, що включає здатність до обробки емоційної інформації.	1. Сприйняття емоцій. 2. Використання емоцій для мислення. 3. Розуміння емоцій. 4. Управління емоціями.	Критичне розпізнавання загрози: використання емоційних сигналів для оцінки достовірності інформації (наприклад, відчуття тривоги при отриманні підозрілого листа).
Модель змішана / компетенційна (Goleman, 2000)	EQ як набір непізнавальних компетенцій, що визначають ефективність і успіх.	1. Самоусвідомлення. 2. Саморегуляція. 3. Соціальна усвідомленість (емпатія). 4. Управління відносинами (соціальні навички).	Запобігання вигоранню та адаптивність: саморегуляція допомагає відновлюватися після «цифрового удару» та протистояти емоційним маніпуляціям соціального інжинірингу.
Інтегративна модель (Bar-On, 1997)	EQ як сукупність емоційних і соціальних компетенцій, пов'язаних із психічним здоров'ям та добробутом.	1. Внутрішньо-особистісна сфера. 2. Міжособистісна сфера. 3. Адаптивність (стресостійкість). 4. Управління стресом. 5. Загальний настрій.	Психологічна стійкість: безпосередня стійкість до техностресу; здатність ефективно вирішувати проблеми в умовах кіберінциденту без паніки.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 5]

На рівні команди, EQ сприяє загальній кіберстійкості у змішаному робочому середовищі. Соціальна обізнаність та емпатія покращують якість обміну інформацією стосовно цифрових загроз. Якщо колега зробив помилку (наприклад, потрапив на фішинг), високий рівень емпатії з боку керівництва та команди унеможлиблює формування «культури пошуку винних». Натомість, формується атмосфера взаємодопомоги та швидкого навчання, коли про інцидент повідомляють негайно, без остраху покарання, що є критичним для мінімізації втрат [5]. Уміння керувати міжособистісними стосунками у гібридних колективах допомагає підтримувати довіру та прозорість, посилюючи відчуття спільної відповідальності за кібербезпеку та зміцнюючи особисту готовність до змін (Readiness for Change), що є необхідною умовою для успішного проходження цифрової трансформації.

Отже, проведене дослідження засвідчує, що емоційний інтелект – це не додатковий елемент, а життєво необхідний набір навичок для формування як індивідуальної, так і організаційної стійкості до кіберзагроз на тлі прискореної цифровізації. EQ стає тим сполучним елементом між технічними нормами безпеки та психологічною готовністю людини, перетворюючи технічного користувача, схильного до емоційних помилок, на психологічно

захищеного та гнучкого професіонала. Кіберстійкість у 2025 році та надалі визначатиметься не лише технологічним рівнем, але й спроможністю особистості протидіяти психологічному тиску та маніпуляціям [3].

Базуючись на аналізі взаємозв'язку EQ та кіберстійкості, можна запропонувати такі практичні кроки для її посилення:

- Запровадження навчальних програм, орієнтованих на EQ. Тренінги мають бути зосереджені не на зазубрюванні правил, а на реакції на емоційні тригерні стимули. Наприклад, симуляції фішингу варто доповнювати аналізом емоцій, які вони спровокували (страх, паніка, роздратування), та навчанням методикам самоконтролю для досягнення «емоційної паузи».
- Діагностика та управління «цифровим тягарем». Регулярне, анонімне оцінювання рівня техностресу та вигорання (з використанням EQ-показників) на рівні підрозділів, із застосуванням інструментів, що стимулюють «цифрову чистоту» (наприклад, обов'язкові перерви без роботи з екранами).
- Формування культури «відкритого інформування». Створення середовища, де повідомлення про можливий інцидент заохочується, а не карається, із залученням керівництвом EQ-навичок (емпатії, менеджменту відносин) для усунення страху перед санкціями та зміцнення довіри [1].
- Розвиток здатності до адаптації через EQ. Проведення тренінгів з міжособистісної взаємодії для покращення соціальної обізнаності, яка є ключовим провісником готовності до змін, що приносить цифрова трансформація [5]. Спеціалісти мають навчитися не лише користуватися новими засобами, а й ментально приймати безперервну невизначеність.
- Врахування EQ при наймі та кар'єрному зростанні. Введення тестування EQ як обов'язкового етапу при оцінці кандидатів на критично важливі посади, особливо у сферах ІТ та безпеки, де прийняття рішень під тиском є звичним явищем.

Література

1. Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era. *ResearchGate*. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.114331> (date of appliance 28.10.2025).
2. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *MDPI*. URL: <https://doi.org/10.3390/systems13020075> (date of appliance 28.10.2025).
3. What does resilience in the cyber world look like in 2025 and beyond? *IBM Insight*. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/what-does-cyber-resilience-looks-like-in-2025-and-beyond> (date of appliance 28.10.2025).

4. Impact of Artificial Intelligence on Emotional Well-Being (2020–2025): A Critical Reflection. *ResearchGate*. URL: https://doi.org/10.20944/preprints202510.1848.v1?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate (date of appliance 28.10.2025).

5. The Role of Emotional Intelligence in Driving Digital Transformation among Generation Y Employees in Developing Country Perspectives. *International Journal of Science and Development*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15507425> (date of appliance 28.10.2025)

НЕКІЗ Тетяна, доктор філософії у галузі психології, викладач кафедри теоретичної та консультативної психології, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ВПО ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Проблема культурної ідентичності та її впливу на психічне здоров'я вимушено переміщених осіб в умовах війни є надзвичайно актуальною. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до масового переміщення мільйонів людей, які були змушені залишити свої домівки та звичне культурне середовище. Ця ситуація створила безліч викликів, що виходять за межі фізичної безпеки та базових потреб.

Втрата домівки, звичного соціального кола та культурних орієнтирів завдає глибокої психологічної травми. Культурна ідентичність, яка формує відчуття належності, самоповаги та стабільності, стає вразливою. У новому середовищі ВПО часто стикаються з культурним шоком, відчуженням та труднощами в адаптації. Це, у свою чергу, може призвести до підвищеної тривожності, депресії та інших психічних розладів. Таким чином, дослідження цієї теми є критично важливим для розробки ефективних стратегій психологічної підтримки, які враховуватимуть не лише фізичні, а й соціокультурні потреби людей, що пережили вимушене переселення.

Метою дослідження є визначення впливу культурної ідентичності особистості на її психічне здоров'я в умовах війни.

Для дослідження цього питання ми використали авторську анкету «Культурологічні та психологічні трансформації населення в умовах воєнного стану», що допомогла нам зібрати необхідні дані.

Здійснений аналіз джерел показав, що Україна активно впроваджує різноманітні ініціативи та програми для успішної інтеграції ВПО. Особливої уваги заслуговують Ради з питань внутрішньо переміщених осіб (Ради ВПО), які функціонують як консультативно-дорадчі органи при органах виконавчої влади

різного рівня – від обласних до районних адміністрацій. Діяльність цих рад, регламентована урядовою постановою, має на меті:

- Захист прав та інтересів ВПО.
- Допомога громадам у розробці механізмів адаптації та інтеграції.

Завдяки цим радам, ВПО можуть активніше брати участь у формуванні політики, що безпосередньо впливає на їхнє життя [3].

Крім того, існує багато благодійних організацій як в межах країни, так і закордоном, які активно замагаються питанням інтеграції вимушено переміщених осіб у нове соціальне та культурне життя.

На нашу думку, це відіграє надзвичайно важливу роль для забезпечення плавного переходу у нове культурне та соціальне середовище.

Результати дослідження дають можливість констатувати, що для ВПО втрата звичного середовища може спричинити когнітивний дисонанс, коли їхні цінності вступають у конфлікт із нормами нової громади. Наприклад, традиційні для певного регіону України цінності взаємодопомоги та колективізму можуть бути менш виражені в іншому, де переважає індивідуалізм. Ця розбіжність призводить до внутрішнього конфлікту та почуття відторгнення, що негативно впливає на їх психічний стан.

Ще одним важливим фактором нормальної інтеграції є можливість зберігати ключові традиції та обряди, які допомагають культурній ідентифікації особистості. Традиції – це не просто звичаї, а ритуали, що надають життю структуру і сенс. Для ВПО відсутність можливості дотримуватися звичних традицій, таких як святкування релігійних чи сімейних свят, може викликати почуття втрати та розгубленості. Відсутність традиційних маркерів ідентичності (наприклад, весільних обрядів, похоронних звичаїв) може ускладнити соціальну інтеграцію, оскільки люди не відчують себе частиною спільноти, яка поділяє їхні ритуали, що підвищує ризик депресії та тривожності.

Значна кількість респондентів, на питання про те, з якими труднощами вони зіткнулися в момент вимушеної зміни місця проживання, зазначили про деякі важливі соціальні маркери. Ці маркери включають мову, манеру спілкування, жестикуляцію та інші форми невербальної комунікації. Для ВПО, особливо тих, хто переїхав за кордон, мовний бар'єр стає серйозною перешкодою для спілкування та соціалізації. Але навіть у межах України можуть виникати діалектні чи культурні відмінності, що призводять до відчуття «іншості». Нездатність вільно висловлювати свої думки та почуття ускладнює встановлення нових зв'язків та сприяє соціальній ізоляції, що є одним із чинників погіршення психічного здоров'я [2].

Ще одним важливим питанням з яким зіштовхнулися українці в умовах війни та зміни місця проживання це колективна та індивідуальна ідентичність. Колективна ідентичність відображає приналежність до групи, наприклад, мешканців певного міста чи регіону, тоді як індивідуальна – це особисті переконання та унікальні риси. Війна руйнує колективну ідентичність,

роз'єднуючи спільноти. Це може призвести до кризи ідентичності, оскільки людина втрачає знайоме коло спілкування та соціальну роль.

Відсутність відчуття приналежності та неможливість відтворити свою роль у новому середовищі можуть викликати почуття безпорадності та втрати сенсу життя, що є серйозним ризиком для психіки особистості.

Підкреслимо, що наразі Україна активно впроваджує Стратегію державної політики, щодо внутрішнього переміщення до 2025 року. Цей документ включає кілька основних напрямів політики інтеграції ВПО, серед них наступні: забезпечення житлом, допомога у працевлаштуванні, соціальний захист, забезпечення права на освіту, надання медичної допомоги, надання допомоги в отриманні документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України, участь у місцевому самоврядуванні [1].

Таким чином, ми підкреслили значний вплив культурної ідентичності на психічне здоров'я вимушено переміщених осіб, а також вказали про те, наскільки важливим є процес інтеграції ВПО у нове суспільство та їх адаптація до нового місця проживання. Завдяки внутрішній політиці України та інших держав, такі особи мають більше шансів на більш плавну та ефективну соціальну адаптацію, що зменшує ризики для їх психічного здоров'я.

Література

1. Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 року No 312-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-p#Text> (дата звернення 29.10.2025).

2. Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року (втратила чинність): Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2021 року No 1364-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2021-p#Text> (дата звернення 29.10.2025).

3. Рада з питань внутрішньо переміщених осіб. Вебсайт Благодійного фонду «Стабілізуєш Суппорт Сервісез». All Rights Reserved. URL: <https://sss-ua.org/projects/rada-z-pytan-vnutrishno-peremishchenykh-osib/?cn-reloaded=1> (дата звернення 29.10.2025).

ПРУС Юлія, доктор філософії, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ У ПРАЦІВНИКІВ «СРІБНОГО ВІКУ» В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний світ стоїть на порозі двох фундаментальних трансформацій: демографічного старіння населення та четвертої промислової революції, рушійною силою якої є штучний інтелект (AI). Ці два мегатренди створюють унікальний і складний виклик для ринку праці. З одного боку, «срібна економіка» – економічна діяльність, пов'язана з потребами людей віком 50+ – стає все більш вагомим сектором. За прогнозами Європейської комісії [5], до 2025 року внесок «срібної економіки» в ВВП ЄС сягне 5,7 трлн євро, а працівники старшого віку складатимуть значну частину робочої сили. В Україні, за даними Держстату, частка населення віком 50+ також невпинно зростає, що підкреслює важливість їхньої економічної активності для сталого розвитку країни.

З іншого боку, прискорена інтеграція AI в бізнес-процеси, за даними звіту McKinsey Global Institute [3], може автоматизувати до 30% робочих завдань до 2030 року. Це створює парадоксальну ситуацію: компанії потребують глибоких знань та досвіду старших працівників для вирішення складних завдань, проте саме ці працівники є найбільш вразливою групою до технологічних змін. Опитування PwC [4] показує, що 39% працівників у всьому світі побоюються, що їхня робота буде застарілою протягом п'яти років, і цей показник є вищим серед старших вікових груп.

Цей розрив між потребою в досвіді та швидкістю технологічних змін породжує феномен «цифрової тривожності» – психологічний стан, що характеризується страхом, невпевненістю та відчуттям некомпетентності при взаємодії з новими технологіями. Замість того, щоб розглядати AI як інструмент для посилення своїх можливостей, багато досвідчених працівників сприймають його як загрозу, що призводить до зниження продуктивності, професійного вигорання та передчасного виходу з ринку праці. Таким чином, проблема виходить за межі суто технічної адаптації і переходить у площину психології, емоційної стійкості та корпоративної культури.

Цифрова тривожність є комплексним явищем, що виникає на перетині індивідуальних особливостей, організаційного клімату та суспільних стереотипів. За результатами аналізу, доречно виокремити основні групи чинників:

Страх втрати професійної ідентичності. Багаторічний досвід є центральним елементом професійної самооцінки старших працівників. AI та автоматизація

створюють пряму загрозу цьому капіталу, породжуючи побоювання, що їхні знання будуть девальвовані. Це не просто страх втрати роботи, а й страх втратити свій статус експерта, свою соціальну роль та значущість. Згідно з дослідженням Eurofound [2], працівники старшого віку значно більше занепокоєні тим, що не зможуть адаптувати свої навички до нових вимог, порівняно з молоддю.

Когнітивне перевантаження та втома від навчання. Сучасне робоче середовище характеризується безпрецедентною швидкістю появи нових програмних продуктів, платформ та оновлень. Для працівників, чії нейронні зв'язки формувалися в епоху більш повільних технологічних циклів, це створює стан перманентного когнітивного перевантаження. Традиційні методи корпоративного навчання (наприклад, тижневі курси) часто є неефективними, оскільки вони не враховують особливості навчання дорослих і призводять до «втоми від навчання», коли людина свідомо чи несвідомо починає уникати будь-яких освітніх ініціатив.

Соціальний тиск та внутрішній ейджизм. Суспільні стереотипи про те, що старші люди не охоче користуються технологіями, є надзвичайно шкідливими. Вони створюють зовнішній тиск і, що гірше, інтерналізуються самими працівниками, породжуючи «синдром цифрового самозванця». Працівник починає відчувати себе некомпетентним та невпевненим у порівнянні з молодшими колегами, уникає завдань, пов'язаних з новими технологіями, і боїться ставити питання, щоб не виглядати некомпетентним. Дослідження American Association of Retired Persons показують [1], що понад 60% працівників старшого віку стикалися з ейджизмом на робочому місці.

Невідповідність методів та інструментів навчання. Більшість корпоративних навчальних програм розроблені без урахування вікових особливостей. Вони часто є занадто теоретичними, відірваними від реальних робочих завдань і не пропонують безпечного середовища для практики. Відсутність персоналізованого підходу та можливості навчатися у власному темпі робить процес неефективним і лише посилює відчуття тривоги.

Успішні компанії розуміють, що адаптація старших працівників до AI – це не спринт, а марафон, що вимагає системного та людиноцентричного підходу. Ефективні стратегії можна згрупувати у два напрями.

Перехід від «навчання навичкам» до «розвитку компетенцій». Це фундаментальна зміна парадигми. Замість того, щоб просто навчати, як користуватися конкретною програмою, компанії мають розвивати ширші компетенції, що дозволять працівникам адаптуватися до будь-яких майбутніх змін:

- Персоналізовані освітні траєкторії: створення індивідуальних планів розвитку, які базуються на сильних сторонах працівника. Наприклад, досвідчений бухгалтер не повинен боятися, що AI його замінить. Його освітня траєкторія має бути спрямована на те, щоб він став менеджером

AI-систем для аудиту, використовуючи свій досвід для інтерпретації даних, які генерує машина.

- Фокус на унікальних «людських» навичках: звіт World Economic Forum “Future of Jobs” [6] щорічно підкреслює зростаючу важливість таких навичок, як критичне мислення, емоційний інтелект, креативність та вміння вести переговори. AI автоматизує рутинні завдання, що вивільняє час для розвитку саме цих компетенцій, де досвідчені працівники мають природну перевагу. Компанії повинні інвестувати в тренінги з soft skills не менше, ніж у технічні.

Впровадження сучасних освітніх технологій, дружніх до дорослих:

- Мікронавчання: подача навчального матеріалу короткими, сфокусованими модулями (3-7 хвилин), доступними на мобільних пристроях. Це дозволяє навчатися у власному темпі, не відриваючись від роботи, і значно знижує когнітивне навантаження.
- Гейміфікація: використання ігрових елементів (бали, рейтинги, віртуальні нагороди) для підвищення мотивації та залученості. Це перетворює нудний процес навчання на захоплюючий виклик.
- VR/AR симуляції: створення віртуальних середовищ, де працівники можуть практикуватися у використанні нового обладнання чи програмного забезпечення без страху зробити помилку. Це створює психологічно безпечний простір для експериментів і є надзвичайно ефективним для формування практичних навичок.

Технічне навчання без психологічної підтримки є неефективним. Емоційна стійкість формується не в ізоляції, а у сприятливому соціальному середовищі, розповсюдженою практикою формування якого є зворотне менторство. Створюються пари, де молодий співробітник («ментор») навчає старшого колегу («менті») цифровим навичкам, а старший у відповідь ділиться професійною мудрістю, знанням корпоративної культури та стратегічним баченням. Цей підхід має подвійний ефект:

Для старшого працівника: навчання відбувається в індивідуальному, довірливому форматі, де не соромно ставити уточнюючі питання.

Для молодого працівника: це можливість розвинути лідерські та комунікативні навички, а також глибше зрозуміти бізнес-процеси. Найголовніше, зворотне менторство руйнує ейджистські стереотипи і будує міцні міжгенераційні зв'язки в колективі.

Цікавою також є практика формування групи взаємопідтримки: створення формальних або неформальних груп, де працівники старшого віку можуть разом проходити онлайн-курси, обговорювати виклики та ділитися успішними стратегіями їх подолання. Це нормалізує їхні труднощі («я не один такий») і створює відчуття спільноти, що значно знижує рівень стресу.

Жодна з цих ініціатив не буде працювати без активної підтримки з боку керівництва. Лідери компаній повинні на власному прикладі демонструвати важливість безперервного навчання, публічно визнавати цінність досвіду старших працівників і чітко комунікувати, що впровадження AI спрямоване не на заміну людей, а на посилення їхніх можливостей.

Таким чином, боротьба з цифровою тривожністю у працівників «срібної економіки» вимагає не технічного, а цілісного, соціо-психологічного підходу. Просте надання доступу до онлайн-курсів є неефективним. Компанії, що прагнуть досягти успіху в епоху AI, мають розробити комплексну стратегію, яка включає ключові компоненти: персоналізований розвиток, що поєднує технічні та «м'які» навички; сучасні освітні технології, адаптовані до потреб дорослих осіб, що навчаються; сильна система емоційної підтримки, що базується на міжгенераційній співпраці та інклюзивному лідерстві.

Перехід від «цифрової тривожності» до «цифрової впевненості» є можливим лише за умови створення підтримуючого, інклюзивного середовища, де досвід цінується, а нові технології сприймаються не як загроза, а як інструмент для посилення унікальних людських компетенцій. Такий підхід дозволяє не лише зберегти безцінний людський потенціал «срібної економіки», а й перетворити його на потужну конкурентну перевагу в новому технологічному ландшафті.

Література

1. AARP. (2021). AARP's 2021 Multicultural Work and Jobs Study. URL : <https://annualreport.aarpfoundation.org/2021/> (дата звернення 25.10.2025).
2. Eurofound (2019), How your age affects your job – Employment and working life of older workers in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL : <https://surl.li/rhpxdz> (дата звернення 25.10.2025).
3. McKinsey Global Institute. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. URL : <https://surl.li/nllxnx> (дата звернення 25.10.2025).
4. PwC. (2022). PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html> (дата звернення 25.10.2025).
5. The silver economy: final report of European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, Publications Office, 2018. URL : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1> (дата звернення 25.10.2025).
6. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva, Switzerland. URL : <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення 25.10.2025).

РЕКУН Ганна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СРІБНА ЕКОНОМІКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ ДО ТОКЕНІЗОВАНИХ ЕКОСИСТЕМ

Старіння населення є одним із визначальних мегатрендів XXI століття, який впливає на структуру зайнятості, споживчий попит та державні фінанси. За статистикою ООН, у 2015 році у світі налічувалося 901 млн осіб віком старше 60 років, а у 2021 році – 960 млн. За прогнозами ООН, до 2030 року таких людей буде 1,4 млрд, а до 2050 року – понад два мільярди. За даними ВООЗ, кількість літніх людей, які не зможуть самостійно подбати про себе, до 2050 року зросте в чотири рази. За даними Європейської Комісії («The 2024 Ageing Report»), частка осіб віком понад 65 років у ЄС зросте з 21,1% у 2022 році до 31,3% у 2070 році, тоді як коефіцієнт залежності літніх людей (old-age dependency ratio) підніметься з 33% до 58%. Це означає, що на двох працездатних осіб припадатиме майже один пенсіонер [1, 2, 3].

Ключовою рисою срібної економіки є її інклюзивний і мультисекторальний характер: вона поєднує державну політику, бізнес, громадські ініціативи та технологічні рішення, спрямовані на активне старіння, соціальну участь і сталий розвиток. У сучасних підходах дедалі більшої ваги набуває концепція «активного споживача», який не просто отримує послуги, а бере участь у створенні економічної цінності – як волонтер, наставник, інвестор або підприємець [4].

Для України, де демографічна криза посилюється війною, внутрішньою міграцією та руйнуванням інфраструктури, розвиток срібної економіки може стати не лише викликом, а й стратегічною можливістю для післявоєнного відновлення. Старше покоління може виступати не як пасивний бенефіціар соціальних програм, а як активний суб'єкт економіки – споживач, підприємець, інвестор і ментор.

Україна має одну з найвищих часток осіб віком 60+ у Східній Європі – понад 21,8% у 2024 році [1]. Однак це не є гомогенна група: серед старших осіб спостерігаються суттєві когортні відмінності – від активних пенсіонерів і цифрових користувачів до внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих груп.

Досвід Іспанії показує, що ефективна політика і маркетинг у цій сфері потребують когортної сегментації. За даними BBVA Research (2022), іспанські споживачі старшого віку поділяються на чотири основні типи: «активні цифрові», «помірно залучені», «залежні» та «соціально активні». Такий підхід доцільно адаптувати й для українського ринку з огляду на внутрішню міграцію, різницю доходів і цифрові навички.

Старший споживач дедалі частіше орієнтується не лише на товари, а й на комплексні сервіси, що підвищують якість життя – мобільність, цифрову освіту, соціальну взаємодію. У Нідерландах модель *Humanitas Deventer* об'єднує житло для людей літнього віку та студентів, створюючи спільну екосистему підтримки: старші отримують соціальну взаємодію, а молодь – доступне житло. Така взаємна вигода демонструє, як соціальна інновація може трансформувати бізнес-модель у стійку форму економічної взаємодії.

Для України подібна концепція може бути адаптована у громадах, де поєднання молодіжних ініціатив і активного довголіття формує нові локальні ринки послуг.

Срібна економіка передбачає не лише споживання, а й участь старших у виробництві економічної цінності. У Фінляндії діє мережа *Enter ry* – спільнота підприємців-пенсіонерів, які надають консалтингові послуги молодим фірмам. Це ефективна форма передачі досвіду, що одночасно підсилює соціальний капітал і підприємницький сектор.

Для України така модель може реалізовуватися через «*Silver Hubs*» – громадські центри, де люди старшого віку можуть не лише споживати послуги, а й створювати їх у форматі соціального підприємництва або волонтерських програм підтримки громад.

Формування сталих ринків у срібній економіці вимагає нових каналів монетизації та дистрибуції, адаптованих до потреб старших користувачів. Успішним прикладом є кооперативи *Senior Co-Housing* в Італії, які організовують не лише догляд і проживання, а й виробництво локальних продуктів. Подібні моделі можуть бути реалізовані в Україні через локальні кооперативи у сферах харчування, туризму, ремісництва або цифрових послуг.

Однією з ключових умов життєздатності срібної економіки є системне вимірювання соціального ефекту. ЄС у межах *Social Economy Action Plan* рекомендує інтегрувати ESG-метрики – показники екологічного, соціального та управлінського впливу – у бізнес-стратегії підприємств. Крім фінансових результатів, доцільно вимірювати індекс якості життя, рівень соціальної інклюзії, участь старших у підприємництві та волонтерстві [5].

Розвиток цих бізнес-моделей закономірно веде до пошуку нових фінансових і мотиваційних механізмів участі. Одним із таких інструментів є токенизація – процес перетворення активів, прав або соціально значущих дій на цифрові одиниці вартості (токени), які можуть обліковуватися, обмінюватися або використовуватися як засіб стимулювання участі в економічному чи громадському житті.

У контексті срібної економіки токенизація може мати два рівні реалізації:

- соціальний рівень – створення цифрових маркерів участі (волонтерство, наставництво, догляд) у межах локальних платформ без блокчейну;

- технологічний рівень – використання блокчейн-інфраструктури для забезпечення прозорості, довіри й відстежуваності соціального внеску (наприклад, у DAO-структурах чи програмах соціальних облігацій).

Таблиця – Ключові напрями токенизації у срібній економіці

Напрямок	Опис	Приклад інших країн	Потенціал для України	Очікуваний ефект
Соціальний капітал	Токени за волонтерство, наставництво, догляд	Японія – <i>Fureai Kippu</i> («квитки турботи»); ЄС – LETS-системи	Облік і винагорода для волонтерів 60+, особливо у громадах	Зниження соціальної ізоляції
Спільне інвестування	Токенізовані облігації, DAO для старших	Німеччина – <i>Black Manta Capital Partners</i> (2023)	“Silver DAO” для локальних інфраструктурних проєктів	Залучення заощаджень старших у реальну економіку
Репутаційні токени	Визнання досвіду та надійності учасника	Фінляндія – <i>Trustlines Network</i>	Платформи “MentorChain” у громадах	Формування цифрової спільноти взаємопідтримки
Споживання і лояльність	Токени за сталі покупки чи навчання	Франція – <i>Blockchain for Good</i>	Програми заохочення до цифрової освіти серед пенсіонерів	Підвищення цифрової грамотності
ESG-вимірювання	Токенізований облік соціального внеску бізнесу	Пілоты ЄС – <i>Social Token Frameworks</i>	Інтеграція у муніципальні та корпоративні звіти	Прозорість соціального внеску бізнесу

Токенизація дозволяє перетворювати волонтерську, менторську чи інвестиційну активність на цифрові одиниці вартості, формуючи екосистему довіри між поколіннями. Старші отримують винагороду не лише за споживання, а й за соціальний внесок - наставництво, догляд, передання знань. У таблиці наведено напрями токенизації у срібній економіці.

Для України це відкриває можливість підсилити інклюзивність і прозорість срібної економіки та створити систему цифрових стимулів для активності старших громадян. Наприклад: громадські токени взаємодопомоги («*Silver Care Coin*»); децентралізовані автономні організації (DAO – Decentralized Autonomous Organization) для відновлення громад; платформи токенизованої освіти («*Срібний Освітній Хаб*»).

Такі рішення можуть реалізовуватися у партнерстві з муніципалітетами, соціальними стартапами та міжнародними донорами (наприклад, EU Social Digital Europe Programme, 2024–2027).

Інтеграція токенизації в срібну економіку створює передумови для нової моделі інклюзивного розвитку, де старші покоління не є об'єктом підтримки, а активним драйвером соціальних інновацій. Вона поєднує фінансові, соціальні та технологічні інструменти – від участі у волонтерських програмах до інвестування через DAO, від цифрової освіти до репутаційних систем довіри.

Для України це може стати механізмом відновлення людського потенціалу та моделлю посткризової інклюзивної економіки, що ґрунтується на довірі, взаємності та цифрових інноваціях.

Література

1. Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2022–2070). Institutional Paper 279, April 2024. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en (дата звернення 21.10.2025).
2. OECD. Shrinking Smartly and Sustainably. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/shrinking-smartly-and-sustainably_f91693e3-en (дата звернення 21.10.2025).
3. The Silver Economy. Publications Office of the European Union. 2023. URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/2dca9276-3ec5-11e8-b5fe-01aa75ed71a1.0002.01/DOC_1 (дата звернення 21.10.2025).
4. OECD, Report “Promoting Active Ageing and Silver Entrepreneurship”, 2022. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/ageing-and-employment/assessment-current-situation-lithuania.pdf> (дата звернення 21.10.2025).
5. Social Economy Action Plan, 2021. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en (дата звернення 21.10.2025).

СТОЙКА Віталій, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій, ПВНЗ «Європейський університет»

КРИВЕНЦОВ В'ячеслав, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ПВНЗ «Європейський університет»

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НАЙМАНОГО ПРАЦІВНИКА У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ СУСПІЛЬСТВА

У сучасних реаліях ведення бізнесу навчання та розвиток персоналу виступають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності компанії, удосконалення якості продукції й послуг, а також зростання

професійного рівня організації загалом. В умовах економіки знань саме працівники завдяки своїм навичкам, досвіду та ціннісним орієнтирам визначають ринкові позиції підприємства. Тому компетентність кадрів розглядається як стратегічний ресурс, що потребує цілеспрямованого управління. Завдання кадрового менеджменту полягає у створенні сприятливих умов для формування та розвитку цього ресурсу. Іншими словами, у розвиток працівників необхідно інвестувати задля підвищення їхньої ефективності. Водночас підприємство, орієнтоване на результативність і самофінансування, повинно уникати нераціональних витрат, зокрема й у сфері розвитку людського капіталу.

У діяльності підприємства виокремлюють два основні типи компетентностей, пов'язаних із роботою персоналу. По-перше, це необхідні компетентності, які визначаються на основі підготовлених профілів робочих місць і встановлюють вимоги до кандидатів, що обійматимуть конкретні посади. По-друге, розглядаються фактичні компетентності, тобто ті знання, уміння та навички, якими вже володіють працівники та застосовують їх у процесі виконання своїх завдань. Відповідно, головна мета розвитку компетентностей на підприємстві полягає у досягненні максимальної відповідності між цими двома рівнями. Процес удосконалення включає як розвиток уже наявних компетентностей, так і формування нових [2, с. 92].

У компаніях, що дотримуються компетентнісного підходу в управлінні персоналом, акцент робиться на розвитку навичок працівників відповідно до ключових компетентностей самої організації. У такий спосіб реалізується стратегія інвестування в людський капітал, а напрями професійного вдосконалення узгоджуються з довгостроковими стратегічними цілями підприємства.

Важливо підкреслити, що розвиток компетентностей є безперервним процесом. На початковому етапі працівник перебуває у стані так званої неусвідомленої некомпетентності – він ще не усвідомлює потреби у здобутті нових знань і навичок для ефективного виконання завдань. У такому випадку робота виконується на рутинному рівні за повторюваними шаблонами. Перехід до наступного рівня пов'язаний із формуванням усвідомленої некомпетентності, коли працівник починає розуміти власні обмеження та визнає необхідність навчання. Ця стадія, відома як пізнавальна, є критично важливою, адже саме в цей момент з'являється мотивація до розвитку.

Подальший етап – усвідомлена компетентність. Працівник уже володіє необхідними теоретичними знаннями та практичними навичками, однак виконання завдань потребує постійної концентрації й удосконалення. Лише після накопичення досвіду досягається рівень неусвідомленої компетентності, коли дії виконуються автоматично й ефективно. Водночас у випадках, що вимагають нестандартних рішень або роботи з неоднозначною інформацією, справді компетентний фахівець здатний виявляти не лише майстерність,

а й креативність, поєднуючи знання зі здатністю генерувати нові підходи [2, с. 92–93].

Прискорення інноваційних процесів у виробничій сфері ускладнює завдання та висуває нові вимоги до професійних і особистісних характеристик працівників. В умовах високої невизначеності та ризику організації змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що робить неможливою ефективну діяльність без компетентного персоналу як ключового чинника успіху. Водночас не всі керівники чітко усвідомлюють сутність категорії «компетентність» та її значення для управління. Часто спостерігається поверхнєве використання цього поняття: адаптація традиційних управлінських методів у термінах компетенцій або ж механічне запозичення зарубіжних моделей без урахування специфіки національних умов. Такий підхід не дозволяє повною мірою оцінити ефективність компетентнісного управління.

Проблема ускладнюється відсутністю єдиного тлумачення поняття «компетентність». Теоретичні дослідження підтверджують, що воно тісно пов'язане з категорією «компетенція». Для успішного виконання завдань працівнику важливо бути компетентним, тобто володіти комплексом компетенцій. Під компетенціями доцільно розуміти поєднання знань, умінь, навичок, професійної ерудиції, інтуїції та поведінкових характеристик, які забезпечують здатність особистості ефективно вирішувати завдання й досягати результатів.

Разом з тим компетентність виступає ширшим, інтегральним поняттям. Працівник вважається компетентним не просто за наявності певного набору компетенцій, а тоді, коли рівень їх прояву відповідає професійним вимогам і забезпечує результативне виконання роботи. Таким чином, першочергове значення має не сам перелік компетенцій, а їхня реалізація у професійній діяльності. У цьому сенсі компетентність окремих співробітників стає підґрунтям для формування організаційної компетентності загалом і водночас визначає здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги [1, с. 8].

Цифровізація сучасного світу спричиняє масштабні трансформаційні процеси в економіці та суспільстві, що веде до появи нових соціальних явищ, змін у формах трудових відносин в онлайн-середовищі, поширення цифрової культури, зростання обсягів цифрової зайнятості та мобільності. Збільшується кількість робочих місць у цифровому секторі, а також попит і пропозиція цифрових послуг. Підтримання високих темпів цифровізації стає необхідною умовою збереження конкурентоспроможності на глобальних ринках і досягнення сталого економічного зростання. Дослідження Інституту економіки промисловості НАН України доводять: чим швидше розвивається цифрова економіка, тим більшою є її ефективність та віддача. Водночас одним із ключових бар'єрів на цьому шляху залишається розрив між вимогами

до цифрових компетентностей працівників та рівнем цифрової грамотності споживачів і їхнім фактичним станом.

Проблеми формування цифрових компетентностей в Україні вже неодноразово піднімалися у наукових працях, де наголошувалося на важливості цифрової освіти й викладання, розробки рамки цифрових компетентностей для педагогів, а також на узгодженні взаємодії ринку праці та системи вищої освіти в умовах цифрових трансформацій.

Цифрові технології відкривають нові можливості виходу на глобальні ринки, знімають просторові обмеження у співпраці в бізнесі, науці, культурі та освіті. Проте для повноцінного використання цих можливостей суспільство має розвивати компетентності нової «цифрової людини». У найближчій перспективі практично всі професії вимагатимуть володіння цифровими навичками, які стануть обов'язковим елементом профілю фахівця. Дослідження свідчать, що навіть в ІТ-сфері цифрові навички складають лише 30% професійного профілю, тоді як 31% припадає на спеціалізовані нецифрові компетентності, а 39% – на міжособистісні [3, с. 208].

Отже, володіння базовими цифровими компетентностями, які затребувані ринком праці, є гарантією доступу до якісної зайнятості, гідної заробітної плати та високого рівня трудового життя. Тому розвиток цифрових і надпрофесійних («soft skills») поряд із професійними знаннями протягом усього життя має стати провідним принципом сучасної національної освітньої системи.

Література

1. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід'ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 7–13.
2. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 90–98.
3. Хандій О. О. Формування та розвиток компетентностей працівника сучасного цифрового світу (за результатами експертного опитування). *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 207–214.

ГОЛУБ Анжеліка, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня, асистент кафедри історії, правознавства та методики навчання Навчально наукового інституту філології та історії, Глухівський національний педагогічний університет імені О. Довженка

«ЦИФРОВА ПАМ'ЯТЬ»: РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ЗБЕРЕЖЕННІ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

У добу цифрової трансформації питання збереження та популяризації культурної спадщини набуває нового змісту та актуальності. Традиційні форми архівування, музеєфікації та презентації культурних артефактів дедалі частіше доповнюються чи навіть витісняються цифровими медіа, серед яких особливу роль відіграють соціальні мережі. Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та інші платформи стали не лише засобами комунікації, а й інструментами формування колективної пам'яті, новими каналами передачі знань, цінностей, образів і ідентичностей. Соціальні мережі виступають як динамічне середовище, в якому відбувається не лише консервація окремих елементів матеріальної та нематеріальної спадщини, а й їхнє переосмислення, актуалізація, вбудовування в сучасний культурний контекст.

«Цифрова пам'ять», формована користувачами через фото, відео, дописи, коментарі та хештеги, є результатом не централізованої архівної політики, а колективної дії та масової участі. Це зумовлює появу нових викликів і можливостей в сфері культурної політики, медіаосвіти, ідентичнісних практик і міжкультурного діалогу. З одного боку, соціальні мережі можуть сприяти демократизації доступу до культурної спадщини, активізації локальних спільнот і залученню молоді до збереження національної пам'яті. З іншого є ризики спрощення змісту, комерціалізації культурних смислів і втрати автентичності, що залишаються предметом для подальшого критичного осмислення.

Особливістю соціальних мереж є їхня доступність, інтерактивність і швидкість поширення інформації, що робить їх потужним засобом впливу на уявлення суспільства про власне минуле. Однією з ключових функцій соціальних спільнот у контексті культурної спадщини є репрезентація пам'яті. Через фотоархіви, відео, віртуальні екскурсії, цифрові виставки, свідчення очевидців і мистецькі проєкти користувачі можуть ознайомлюватися з культурними об'єктами не лише в своєму національному контексті, а й на глобальному рівні. Наприклад, міжнародні організації, такі як ЮНЕСКО, активно використовують Instagram і YouTube для промоції об'єктів світової спадщини, а локальні музеї та культурні інституції – для розширення аудиторії за межами фізичних локацій. Це сприяє збереженню культурного різноманіття та посиленню міжкультурного діалогу [2, с. 149–151; 3, с. 26–27].

Друга важлива функція – актуалізація спадщини в сучасному контексті. У соціальних мережах культурна пам'ять набуває динамічного, іноді навіть полемічного характеру. Історичні події, постаті, обряди, мова, пісенна чи гастрономічна спадщина набувають нового «звучання» через творчі формати: флешмоби, діджитал-арт, відеоблоги, меми. Наприклад, українські користувачі активно просувають теми традиційного вбрання, ремесел, фольклору, використовуючи популярні хештеги (#UkrainianHeritage, #вишиванка, #UkrainianCulture), що дозволяє зробити ці теми видимими та привабливими для молодшої аудиторії. Такий підхід сприяє не лише популяризації, а й формуванню нової культури пам'яті, котра базується на особистісному досвіді та цифровій співучасті [4, с. 219–225; 6, с. 22–29].

Звернемо увагу, що соціальні мережі впливають і на структурування колективної пам'яті. Алгоритми платформи визначають, які теми стають видимими, а які маргіналізуються чи зникають у потоці контенту. Це створює ризики інформаційних перекосів, фрагментації знань і залежності історичної свідомості від візуальної привабливості чи «вірусного потенціалу» публікацій. Крім того, «цифрова пам'ять» у соцмережах часто не має стабільного збереження – інформація може бути змінена, видалена чи втрачена разом із платформою. Це ставить питання про довготривале архівування та достовірність джерел у цифровому середовищі.

Окремо варто звернути увагу на роль користувачів як активних агентів пам'яті. Завдяки можливості самостійно створювати та поширювати контент, кожен користувач потенційно стає «цифровим куратором» спадщини. У цьому контексті зростає значення цифрової медіаграмотності, а також необхідність критично осмислювати інформацію, перевіряти джерела, відповідально ставитися до репрезентації історичних тем. Соціальні мережі формують горизонтальні моделі збереження пам'яті, де участь спільноти важить не менше, ніж офіційна позиція культурних установ [1, с. 514–516].

Таким чином, соціальні мережі виступають інноваційними інструментами збереження та популяризації культурної спадщини, однак їхнє використання потребує відповідального, етичного та науково обґрунтованого підходу. Вони створюють нову форму «цифрової пам'яті» – гнучкої, динамічної, відкритої до змін, але водночас вразливої до спотворення. Саме тому важливо поєднувати потенціал соціальних платформ із фаховим супроводом із боку істориків, культурологів, музейників і архівістів, а також стимулювати участь громад у підтримці «цифрової пам'яті».

Література

1. Голуб А.А. Просторова історична компетентність у вищій освіті: методи навчання студентів бачити зв'язки між місцями та подіями. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2025. Вип. 220. С. 513–516.

2. Голуб А.А. Цифрові технології в популяризації краєзнавства історико-культурними заповідниками Сіверщини. *XIV «Глухівські наукові читання – 2024. Актуальні питання суспільних і гуманітарних наук»: матеріали міжнародної конференції*. 2024. С. 148–152.

3. Колієнко А.А. Історичне краєзнавство: поняття, функції, наукове підґрунтя. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів*. 2023. Т. 15. С. 26–27.

4. Кулиняк М.А. Цифрова культурна спадщина як феномен цифрової культури. *Культурологічний альманах*. 2022. Вип. 3. С. 218–227.

5. Лісовська О.В. Історичне краєзнавство як засіб формування історичної пам'яті та духовності українського народу. *Уманська старовина*. 2016. Вип. 2. С. 125–130.

6. Садовенко С.М. Соціальні мережі як інструмент популяризації нематеріальної культурної спадщини регіонів України (на матеріалах інформаційно-комунікативного контенту Вінницького обласного центру народної творчості). *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. Вип. 3. С. 21–31.

ЄРЕМЕНКО Ольга, здобувач вищої освіти кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні економічні трансформації та посилення конкуренції між регіонами за ресурси і таланти зумовлюють зростання значущості розвитку персоналу як чинника формування людського капіталу. Розвиток персоналу як основа формування людського капіталу відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій, що, у свою чергу, сприяє соціально-економічному розвитку територій.

Насамперед варто окреслити сутність поняття «персонал», оскільки воно є базовим у контексті дослідження розвитку людського капіталу. Отже, персонал – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність підприємства [3].

Ефективність роботи персоналу залежить від ступеню залученості управлінських органів до організації праці, розвитку робітників, їх вмотивованості, а також взаємодії персоналу у межах досягнення спільних цілей. Звідси виникає поняття про управління персоналом як поєднання таких функцій, як підбір, відбір, найм, навчання, винагорода, оцінка та розвиток, звільнення

співробітників, а також забезпечення добробуту та здоров'я підлеглих. Ця відповідальність полягає у розумному розподілі, навчанні, оцінці та винагороді працівника з метою поліпшення його робочих показників [6].

За думкою Ф. Тейлора, менеджери повинні робити більше, ніж просто аналізувати та реорганізовувати роботу. Вони повинні здійснити «повну революцію в розумовому відношенні» робітника [4]. Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах розвитку суспільства та зростаючих вимог ринку саме розвиток персоналу виступає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності організації.

Розвиток персоналу є частиною стратегічного управління організацією. Він надає працівникам можливість отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання своїх обов'язків, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та зацікавленість у її діяльності [10].

Суб'єктом системи розвитку персоналу є працівники компанії, а об'єктом – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики персоналу, важливі для організації [1].

Від того, наскільки системно та концептуально побудовано процес розвитку персоналу, залежить не тільки професійність кожного з працівників, а й здатність підприємства швидко підлаштовуватися до сучасних вимог зовнішнього середовища, впроваджувати інновації у свою діяльність, а також підтримувати свої конкурентні переваги на ринку.

Розвиток персоналу зараз розглядається як комплексна стратегічна система, яка поєднує навчання, мотивування, оцінювання, планування кар'єри та створення умов для самореалізації працівників.

Серед концептуальних підходів, що визначають узгоджені дії, спрямовані на формування вимог до персоналу та забезпечення необхідного вдосконалення рівня його результативності для досягнення організаційних цілей, можна виокремити такі: безперервного розвитку персоналу, управління знаннями, використання «готової» робочої сили та навчання на робочому місці [1]. Дані концепції можна побачити на рис. 1.

Тож, розкриємо детальніше сутність кожної із вищезгаданих концепцій, а також їх переваги, недоліки та приклади застосування на практиці.

Концепція безперервного розвитку персоналу найбільш повно відповідає викликам сучасного середовища, оскільки ґрунтується на принципі безперервного навчання працівників та сприяє формуванню сприятливих умов, у яких вони можуть реалізовувати свій потенціал і постійно вдосконалювати набуті компетенції [1].

Основними перевагами такої концепції є: формування здатності генерувати нові ідеї і сучасні рішення, підвищення лояльності працівників, формування відчуття значущості, підготовка працівників до зайняття керівних посад.

До недоліків концепції можна віднести: високу вартість впровадження, імовірно короткострокове зниження продуктивності праці робітників через

відволікання від основної роботи, ймовірність виникнення опіру працівників, втрата інтересу до навчання без правильної мотивації.



Рисунок 1 – Концепції управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором

Прикладом застосування концепції може виступати програма безперервного професійного розвитку (CPD) для стоматологів, хірургів та лікарів-стоматологів в Україні, яка включає формальну та неформальну освіту, надаючи бали CPD за участь у навчальних заходах, що сприяє постійному професійному зростанню [5].

Концепція управління знаннями ґрунтується на розумінні знань як одного з основних стратегічних ресурсів організації. Її головна мета полягає у створенні безперервного потоку релевантної інформації та забезпеченні її поширення серед працівників з метою активізації процесів навчання і розвитку [1].

Перевагами такої концепції є: запобігання втраті цінної інформації при звільненні працівників і забезпечення безперервності бізнес-процесів,

прискорення швидкості адаптації нових працівників, покращення внутрішніх комунікацій завдяки відкритому обміну інформацією між департаментами.

Недоліками цієї концепції виступають: ускладненість мотивації працівників до обміну знаннями через можливість виникнення побоювання втрати власної унікальності або конкурентної переваги, наявність ризику перенавантаження інформацією, можливі проблеми з якістю та актуальністю знань.

Наприклад, для забезпечення безперервним потоком необхідної актуальної інформації фахівців у сфері медицини європейська група охорони здоров'я зменшила ризик невідповідності, зберігаючи всі затверджені стандартні операційні процедури та клінічні протоколи в одній пошуковій, рольовій платформі, що полегшує доступ медичних працівників до останніх настанов [8].

У сучасних підприємствах дедалі більшого значення набуває усвідомлення ролі та необхідності концепції саморозвитку працівників. Водночас цей процес має бути спрямований на формування необхідних знань, умінь і поведінкових моделей, а також підтримуватися системою стимулювання, що поєднує економічні та нематеріальні методи мотивації [1].

Перевагами такої концепції є: висока внутрішня мотивованість і зацікавленість у результаті з боку працівників, можливість у кожного співробітника самостійно підібрати темп і наповненість програми навчання, зменшення витрат на внутрішньоорганізаційні тренінги, підвищення у робітників навичок самоорганізації і тайм-менеджменту.

Також концепція має низку наступних недоліків: знання можуть бути недостатніми через опанування інформації різної якості, не всі співробітники мотивовані або володіють навичками самоосвіти.

Європейські дослідження показують, що медичні працівники, які обирають саморозвиток – розвивають навички самосвідомості, надають більш співчутливу допомогу та роблять менше діагностичних помилок, розпізнаючи свої власні упередження, емоційні реакції та комунікаційні патерни [9].

Водночас серед підприємств залишається поширеною концепція залучення «готової» робочої сили. Більшість українських компаній приділяють недостатню увагу системному розвитку персоналу, найчастіше наймаючи працівників із вже наявною кваліфікацією або проводячи їхнє навчання безпосередньо на робочому місці чи за потребою. Іншими словами, процес навчання носить спонтанний та хаотичний характер і здійснюється лише у разі нагальної необхідності. Такий підхід не забезпечує формування ефективної та системної моделі розвитку персоналу [2].

Перевагами такої концепції виступають наступні пункти: швидке заповнення необхідних вакантних посад, економія часу і ресурсів на навчання, тренінги й наставництво, працівники мають практичний досвід і можуть одразу включатися в робочі процеси, можливість швидкої модернізації кадрового складу підприємства.

До недоліків концепції можна віднести: через неприв'язаність працівників на емоційному рівні до організації вони можуть легко перейти до конкурентів, відсутність внутрішньокадрової спадковості, виникнення прив'язаності до зовнішнього ринку праці, часте залучення нових людей без спільної історії може розмити цінності та норми організації.

Для допомоги у залученні «готової» робочої сили у Великій Британії організовано програму «Northwell Health's Returnship» з онлайн-навчанням, де кандидати могли дізнатися про кар'єрні можливості, брати участь у живих запитаннях та відповідях з персоналом та виконувати вправи, що демонструють деякі з повсякденних ролей, що дозволяє кандидатам краще зрозуміти культуру та вимоги роботи [7]. А роботодавці, у свою чергу, за допомогою цієї програми мають змогу залучити вже мотивованих і поінформованих кандидатів, які краще підходять за компетенціями та очікуваннями.

Зважаючи на функціонування ринків у середовищі постійних змін, найактуальнішим серед усіх концептуальних підходів управління розвитком персоналу виступає концепція безперервного розвитку персоналу. Вона, як уже зазначалося, базується на навчанні протягом усього життя, що забезпечує здатність працівників ефективно адаптуватися до технологічних і організаційних змін, розвивати гнучкі професійні навички та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Також слід підкреслити, що вибір стратегії розвитку персоналу повинен мати ситуативний характер, тобто враховувати особливості галузі, ресурсні можливості, організаційну культуру та стратегічні пріоритети організації. У більшості випадків найефективнішим є комбінований підхід, який інтегрує елементи різних стратегій. Така гнучкість дозволяє організації зберігати стійкість організації до змін і забезпечує її стабільний довгостроковий розвиток.

Інвестування в професійне навчання, саморозвиток і формування компетенцій дозволяє співробітникам реалізовувати свій потенціал, підвищувати ефективність роботи та залишатися зацікавленими у довгостроковій співпраці з компанією. Тому розробка системної стратегії управління розвитком персоналу є ключовою умовою для підтримки мотивації працівників і забезпечення сталого зростання організації. У сучасних умовах доцільним є поєднання кількох концепцій управління розвитком персоналу, що дозволяє забезпечити адаптивність, інноваційність і стійкість організації до змін. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності розвитку персоналу в медичних закладах.

Література

1. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації

економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1(46). С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>.

2. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 190–195.

3. Персонал підприємства а його класифікація. URL: <https://buklib.net/books/24836/> (дата звернення 15.10.2025).

4. Семендяк В. М. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>.

5. Фесенко Є., Марченко Н., Ірха С. Безперервний професійний розвиток (БПР) для українських лікарів-стоматологів та лікарів-хірургів щелепно-лицевих: критерії нарахування балів БПР станом на 2024 рік. Журнал діагностики та лікування оральної і щелепно-лицевої патології. 2024. №8 (5), С. 53-64. DOI: <https://doi.org/10.23999/j.dtopm.2024.5.2>.

6. Buijs T., Olsthoorn P. Human Resource Management and Leadership at the Faculty of Military Sciences : book. Springer Cham, 2024. 26 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1.

7. Fast-Track Hiring: Healthcare Recruitment Strategies. URL: <https://www.tricehealthcare.com/blogs/fast-track-hiring-healthcare-recruitment-strategies> (дата звернення 01.10.2025).

8. Knowledge Management in Healthcare: Improving Patient Outcomes Through Better Insights. URL: <https://www.stravito.com/resources/knowledge-management-in-healthcare> (дата звернення 01.10.2025).

9. Sarah Thompson. 7 Powerful Examples of Self-Awareness in Health and Social Care Settings. URL: <https://ahead-app.com/blog/mindfulness/7-powerful-examples-of-self-awareness-in-health-and-social-care-settings> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Torraco R. J.. Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development. Advances in Developing Human Resources. 2016. No 15. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>.

ЗАСЛАВСЬКИЙ Станіслав, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИКЛИКИ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В HRM ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: АДАПТАЦІЯ ГІБРИДНОГО СЕРЕДОВИЩА ДО ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН

Україна стикається з глибокою демографічною кризою, посиленою війною, яка робить срібну економіку (економіку для осіб 50+) не просто трендом,

а необхідністю для збереження робочої сили. За оцінками аналітиків, частка населення старше 60 років на серпень 2025 року сягає 27%, а за прогнозами ООН, до 2050 року вона зросте до 36% (понад третина населення) [1; 2]. Війна прискорила цей процес: з початку повномасштабного вторгнення в 2022 р. населення скоротилося приблизно на 10 млн осіб через міграцію, мобілізацію та падіння народжуваності, з 41 млн. до близько 29-31 млн. на контрольованих територіях станом на початок 2025 року [1; 3; 4]. Демографічний «горб» (найбільша вікова демографічна група – 3,5 млн. осіб віком 30–34 роки) тимчасово стримує кризу, але через 25–30 років це призведе до різкого дисбалансу вікової структури (табл. 1) [5].

У промисловості це проявляється як хронічний дефіцит молодих кадрів: підприємства, особливо в металургії та машинобудуванні, втрачають до 20–30% робочої сили через еміграцію та мобілізацію, змушуючи залучати старших працівників (загальне скорочення зайнятості 10,6%, з вищими показниками в промисловості до 20% через міграцію) [9; 10]. Срібна економіка тут відкриває «срібні можливості»: здоровіше старіння може підвищити участь у ринку праці на 10–15%, подовживши робочі терміни та підвищивши продуктивність. Однак в Україні її розвиток лише починається, відстаючи від ЄС, де сегмент генерує до 25% ВВП [11]. Без адаптації HRM до цих змін промислові регіони (Донбас, Придніпров'я) ризикують стати «демографічними пустелями», загрожуючи національній безпеці та економічному суверенітету. Щодо участі осіб 50+ у ринку праці, то за даними Світового банку на 2021 рік (з тенденцією стабілізації у 2025), загальний рівень становить близько 47–63% для жінок і чоловіків віком 50+, з гендерним розривом у 15 п.п., що вказує на потенціал зростання до 50–60% за умови гібридних моделей.

Таблиця 1 – Виклики срібної економіки в HRM промислових підприємств

Показник	Значення 2025	Вплив на промисловість України	Джерело
Частка 60+ у населенні	25%	Зростання потреби в інклюзивному HRM для старших працівників; ризик дефіциту на 15–20% у кваліфікованих професіях	[6]
Скорочення населення	-10 млн (від 2022)	Міграція молоді: втрата 1–1,5 млн промислових працівників; прискорення старіння на 5–7 років	[1]
Демографічна група 30–34 роки	3,5 млн.	Тимчасовий буфер, але без upskilling для срібної економіки – колапс через 10 років	[5]
Участь 50+ у ринку праці	~48–63%	Потенціал +10% через гібридні моделі, але без адаптації – зростання безробіття серед старших на 5–8%	[7, 8]

Джерело: складено автором за [1; 5-8]

Повномасштабне вторгнення кардинально змінило умови функціонування промислових підприємств: руйнування інфраструктури, енергетична криза та

логістичні блокади призвели до падіння виробництва сталі на 4,9% за перше півріччя 2025 року, а також до скорочення робочої сили не стільки через безробіття (11,4% у вересні 2025), скільки через її «випаровування» – еміграцію, мобілізацію та тимчасові закриття. Бізнеси відзначають дефіцит персоналу як ключовий бар'єр для зростання (поряд з високими енерготарифами та падінням інвестицій), з прогнозом попиту на кваліфікованих працівників у всіх галузях після війни [10]. У сталеливарній промисловості, наприклад, ризики ланцюгів постачань та нові тарифи США (25% на імпорт сталі з лютого 2025-го) посилюють тиск, роблячи HRM інструментом виживання.

Війна також стимулює гібридні моделі роботи: за оцінками, значна частина підприємств (до 40–50% у SMEs) у 2025 році перейшла на гібридний формат для утримання кадрів у умовах невизначеності (зменшення штату на 15%, з акцентом на гнучкі моделі). Однак для срібної економіки це створює унікальні виклики: старші працівники (50+) менш адаптовані до цифрових інструментів, але їхній досвід критичний для релокації та відновлення. Без адаптації гібридного середовища (наприклад, через програми цифрової грамотності та менторства) промисловість ризикує втратити до 15% потенційного людського капіталу, посилюючи залежність від імпорту технологій та робочої сили [9].

Отже зазначимо, що гібридні моделі HRM – це не розкіш, а інструмент адаптації до демографічних змін у воєнних умовах. Вони дозволяють інтегрувати старших працівників через гнучкі графіки, віддалений доступ та фокус на work-life balance, що регулюється новим законодавством України (2025). У промисловості це означає перехід від традиційного конвеєрного виробництва до гібридних команд, де срібна економіка стає джерелом стабільності: програми для 50+ можуть підвищити продуктивність на 10–20%, компенсуючи втрати від міграції. Без такого підходу відновлення економіки (прогнозоване сповільнення зростання ВВП до 2% у 2025 році за оцінками МВФ та Світового банку стане неможливим, особливо в контексті глобальних викликів.

У глобальному контексті срібна економіка вимагає переходу від традиційних моделей до гібридних, де акцент на здоровому старінні, upskilling та боротьбі з віковими упередженнями.

Ключові пропозиції, що можуть бути впроваджені в будь-якій організації, в т.ч. на промислових підприємствах (табл. 2).

1. Цифрова грамотність та upskilling для старших працівників, розробка програм навчання з фокусом на адаптивність до AI-інструментів та гібридних платформ (наприклад, Zoom з інтеграцією VR для симуляцій). Це підвищує впевненість і продуктивність, особливо для тих, хто менш знайомий з технологіями.

2. Гнучкі графіки та work-life balance, введення «срібних» опцій – скорочений робочий тиждень (4-денний) або ротаційні гібридні схеми, з урахуванням здоров'я (наприклад, компенсації за менопаузу чи хронічні стани). Це стимулює участь 50+ на 10–15%.

3. Менторство та міжпоколінні команди – пара гібридних ролей, де старші ментори передають досвід молодим через віртуальні платформи, з елементами contracting чи фрілансу для подовження кар'єри.

4. Антидискримінаційні політики та коригування компенсацій за продуктивністю (не віком), тренінги проти упереджень та моніторинг через people analytics для забезпечення інклюзії.

Таблиця 2 – Стратегії HRM для інтеграції старших працівників (50+) у гібридні робочі моделі: очікувані ефекти та впровадження

Стратегія	Очікуваний ефект	Приклад впровадження
Upskilling та цифрова грамотність	+15% участь 50+ у ринку праці	AI-курси для адаптації до гібридних інструментів
Гнучкі графіки	Зниження вигорання на 20%	4-денний тиждень з ротацією
Менторство	Підвищення продуктивності команд на 10–20%	Віртуальні менторські пари
Антидискримінація	Зменшення упереджень на 25%	Тренінги та analytics

Джерело: запропоновано автором

Для промисловості (металургія, машинобудування) воєнні виклики додають специфіку: дефіцит через мобілізацію (втрати до 20% кадрів), релокацію та енергокризу, що робить срібну економіку «рятівним колом» для збереження досвіду. Тут гібридне середовище повинно поєднувати офлайн-безпеку з онлайн-гнучкістю, з фокусом на сталі HRM під час війни. Пропозиції:

1. Гібридні протоколи з акцентом на безпеку: Для релокованих підприємств – комбінація віддаленого моніторингу (IoT для обладнання) з періодичними офлайн-зустрічами, адаптованими для старших (з транспортом чи компенсаціями). Це компенсує мобілізацію, залучаючи 50+ як менторів для молодих.

2. Локалізоване upskilling з урахуванням війни: Програми цифрової грамотності (наприклад, через платформи як Prometheus), інтегровані з антикризовими тренінгами (психологічна стійкість). Для промисловості – фокус на безпеку праці в гібридному форматі, з VR-симуляціями для уникнення ризиків.

3. Інклюзивні кадрові політики: Адаптація до законодавства 2025 року (гнучкі контракти), з пріоритетом для 50+ у критичних ролях (наприклад, контроль якості). Включення contracting для пенсіонерів, що вирішує дефіцит на 10–15%.

4. Моніторинг та партнерства: Використання HR-аналітики для прогнозування демографічних ризиків, з співпрацею державою (програми від Мінекономіки) для субсидій на навчання.

Ці стратегії, за оцінками, можуть підвищити стійкість промисловості на 15–20%, компенсуючи втрати від війни.

Література

1. By the numbers: Ukraine's population losses amid war. *Frontliner*. 2025. URL: <https://frontliner.ua/en/ukraine-population-losses-amid-war/> (accessed September 7, 2025).
2. UN policy options. Population dynamics. United Nations Ukraine. URL: <https://surl.li/qkkqes> (accessed September 7, 2025).
3. How Many Ukrainians Will Remain In Their Country After The War? *RFERL*. 2025. URL: <https://surl.li/xvjmzj> (accessed September 7, 2025).
4. Born into war: How Ukraine's demographic crisis became a catastrophe. *EU Observer*. 2025. URL: <https://euobserver.com/health-and-society/ar978eff35> (accessed September 7, 2025).
5. Good Land Does Not Lie Fallow? Is Depopulation a Threat for Ukraine? *ZN.UA*. 2025. URL: <https://surl.li/lvrdbl> (accessed September 7, 2025).
6. It's time to let go of the idea that we were 40 or 50 million: A Ukrainian demographer on Ukraine's population crisis. *Rubryka*. 2025. URL: <https://surl.li/lcuvvp> (accessed September 7, 2025).
7. Labour market profile. Ukraine. URL: <https://surl.li/milnqr> (accessed September 7, 2025).
8. Ukraine Labour Force Participation Rate: 5-Year Bands: Aged 55-59. *CEIC*. URL: <https://surl.li/pfmkrg> (accessed September 7, 2025).
9. KSE Human Capital Chartbook. 2025. URL: <https://surl.li/umahuk> (accessed September 7, 2025).
10. Ukraine Labour Market Profile 2025/2026 (substantial reduction in industrial sectors). URL: <https://surl.li/djibwg> (accessed September 7, 2025).
11. Silver economy, the opportunities of a growing sector. *Intesa Sanpaolo Innovation Center*. 2025. URL: <https://surl.li/ibhqtf> (accessed September 7, 2025).

КОРЕПАНОВА Марія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасну епоху цифровізації цифрова трансформація стала ключовим напрямком розвитку у різних сферах, включаючи управління людськими ресурсами (HR). Цифрова трансформація передбачає використання цифрових технологій для оновлення традиційних бізнес-процесів і практик з метою

підвищення ефективності роботи. Впроваджуючи такі технології, як штучний інтелект, великі дані та інформаційні системи управління людськими ресурсами, компанії можуть краще та ефективніше управляти своїми людськими ресурсами.

Тому в наш час цифрова трансформація стала обов'язковою для компаній, які хочуть залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Ця технологія дозволяє автоматизувати процеси, приймати більш обґрунтовані рішення завдяки аналізу даних у режимі реального часу та підвищувати загальну операційну ефективність.

Завдяки цифровізації компанії можуть знижувати операційні витрати, покращувати якість продуктів та послуг і швидше реагувати на зміни ринку.

Крім того, цифрова трансформація відкриває можливості для інновацій та нових бізнес-моделей, які раніше були неможливі. Наприклад, застосування технології блокчейн для підвищення прозорості в ланцюжку поставок або використання доповненої та віртуальної реальності в навчанні співробітників. Цифровізація також дозволяє компаніям глобально зв'язуватися з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, формуючи більш спільну та єдину бізнес-екосистему.

Цифрові технології принесли багато змін у світ праці та управління людськими ресурсами. Швидкий розвиток онлайн-додатків та систем дозволяє швидше та точніше виконувати різні процеси найму, навчання та оцінки ефективності в цифровому форматі. Великі дані та аналіз даних дозволяють приймати рішення на основі доказів, що може підвищити продуктивність праці та добробут працівників.

Цифрова трансформація має значний вплив на різні операційні та стратегічні аспекти управління персоналом. Такі технології, як інформаційні системи управління персоналом та автоматизовані інструменти рекрутингу, підвищують ефективність процесу відбору кандидатів. Платформи цифрового навчання роблять навчання доступним для співробітників, заохочуючи культуру навчання протягом усього життя. Аналіз даних дозволяє оцінювати ефективність роботи та формулювати стратегію на основі глибших знань. Програми цифрового зв'язку підвищують участь та співпрацю між співробітниками, а також гнучкість роботи з будь-якого місця. Це сприяє більш ефективній роботі, кращому прийняттю рішень, підвищенню задоволеності та продуктивності працівників [8].

Однак цифрова трансформація також ставить нові виклики для організацій. Багато компаній стикаються з такими перешкодами, як невідповідність між штатами, обмежені кошти та проблеми інформаційної безпеки. Не всі компанії мають належну інфраструктуру для ефективного впровадження цифрових технологій. Як наслідок, впровадження цифрових технологій трансформації в управлінні персоналом часто не відповідає очікуванням і може спричинити збої в щоденній діяльності.

Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнес-операцій та стратегії, що призводить до фундаментальних змін у способах функціонування організацій та надання переваг клієнтам. Цей процес включає застосування таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ) та інші, для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності [7]. Цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологій, але й включає зміни в культурі, організаційній структурі та способах мислення, що підтримують гнучкість та співпрацю. Метою є підвищення операційної ефективності, прискорення бізнес- процесів та створення кращого клієнтського досвіду, адаптованого до швидкозмінної динаміки ринку [5].

Цифрова трансформація – це шлях, що включає кілька етапів, які організації повинні пройти, щоб досягти значних та стійких змін у способах своєї роботи та обслуговування клієнтів. Початкові етапи цієї трансформації часто починаються з оцінки та планування, де компанія встановлює цифрове бачення та стратегічні цілі. На цьому етапі організація проводить поглиблений аналіз свого поточного стану, визначає сфери, які потребують змін, та розробляє чітку дорожню карту. Ця оцінка передбачає глибоке розуміння існуючих бізнес-процесів, технологічної інфраструктури та цифрових можливостей, а також порівняння з передовими галузевими практиками. Процес також включає виявлення та пом'якшення ризиків, які можуть виникнути під час трансформації [7].

Далі організація переходить до етапу впровадження, де нові технологічні рішення інтегруються в діяльність компанії. Цей етап включає розробку та впровадження інформаційно-технологічних систем, таких як впровадження хмарних обчислень, розгортання аналітики великих даних, автоматизація бізнес-процесів та впровадження інструментів цифрової співпраці.

Заключним етапом цифрової трансформації є оцінка та оптимізація. На цьому етапі компанії продовжують контролювати ефективність нещодавно впроваджених цифрових систем, використовуючи метрики та ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання успішності трансформації. Ця оцінка дозволяє організації визначити області, які все ще потребують покращення, та вжити необхідних коригувальних заходів. Крім того, постійна оптимізація є ключовим напрямком для забезпечення того, щоб організація могла продовжувати зростати та адаптуватися до змін у технологіях та динаміці ринку. Це включає регулярне оновлення технологій, розподіл правильних ресурсів та вдосконалення цифрових стратегій для збереження актуальності та конкурентоспроможності. За умови належної оцінки та оптимізації цифрова трансформація може вивести організації на нові рівні ефективності, інновацій та задоволеності клієнтів.

Підсумовуючи, цифрова трансформація – це комплексний процес, який інтегрує цифрові технології в усі аспекти бізнес-операцій та стратегії для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності. Процес

включає кілька етапів, починаючи від оцінки та планування, де організація визначає бачення та цілі, і закінчуючи впровадженням, яке включає впровадження технологій та зміну культури роботи. Заключним етапом є оцінка та оптимізація, що забезпечує успіх та стійкість трансформації шляхом моніторингу ефективності та постійного коригування. Завдяки цим етапам організації можуть досягти значних змін у способах своєї роботи та надання переваг клієнтам, одночасно адаптуючись до швидкозмінної динаміки ринку.

Цифровізація управління персоналом може охоплювати різні функціональні аспекти управління персоналом, забезпечуючи значні переваги з точки зору ефективності, точності та зручності використання. Одним із важливих оцифрованих компонентів є процес рекрутингу. Цифровий рекрутинг використовує такі технології, як Система відстеження заявників (ATS), онлайн-платформи рекрутингу та штучний інтелект (ШІ), для більш ефективного та результативного відбору кандидатів [3]. Системи ATS, наприклад, допомагають в організації та відстеженні заявок кандидатів, автоматизації процесу початкового відбору та забезпеченні швидкого пошуку кандидатів, які відповідають критеріям пошуку.

Окрім рекрутингу, навчання та розвиток співробітників також стають ефективнішими завдяки цифровізації. Системи електронного навчання та управління навчанням (LMS) дозволяють компаніям надавати навчальні програми, до яких можна отримати доступ будь-коли та будь-де, відповідно до потреб співробітників. LMS може відстежувати прогрес учнів, надавати структуровані навчальні матеріали та здійснювати цифрове оцінювання та сертифікацію. Таким чином, співробітники можуть навчатися в гнучкому та більш персоналізованому середовищі [1].

Оцінка ефективності роботи є ще одним важливим компонентом цифровізації, відомим як системи управління ефективністю. Ці системи дозволяють менеджерам встановлювати, відстежувати та оцінювати цілі ефективності більш прозоро та точно. Дані про ефективність, зібрані в режимі реального часу, дозволяють своєчасно та релевантно надавати співробітникам зворотний зв'язок, допомагають визначати сфери розвитку та оцінювати індивідуальний внесок у досягнення цілей організації. Використовуючи аналітику даних, компанії можуть визначати тенденції ефективності, проводити більш об'єктивні оцінки та розробляти більш ефективні та цілеспрямовані програми розвитку.

Зрештою, цифрова трансформація в управлінні персоналом також включає управління робочим часом та відвідуваністю. Цифрові системи, такі як програмне забезпечення для обліку робочого часу та відвідуваності, дозволяють автоматизувати управління відвідуваністю, графіками роботи та розрахунком понаднормових годин. Завдяки використанню цієї технології відділ управління персоналом може функціонувати більш стратегічно, дозволяючи

компаніям ефективніше та продуктивніше управляти своїми людськими активами [5].

Використання технологій в управлінні людськими ресурсами призвело до значних змін у способах, як організації набирають, керують та розвивають своїх співробітників. Однією з технологій, що виділяється, є ІІІ, який спрощує та покращує різні HR-процеси. Наприклад, у рекрутингу ІІІ використовується для швидкої перевірки тисяч заявок за допомогою алгоритмів, які аналізують певні ключові слова, досвід роботи та кваліфікацію кандидатів [10]. ІІІ також дозволяє проводити початкову співбесіду за допомогою робот-чату або відеоспівбесід, які використовують аналіз обличчя та мови для проведення початкової оцінки. Таким чином, компанії можуть заощаджувати час і ресурси, одночасно підвищуючи об'єктивність у відборі кандидатів.

Окрім штучного інтелекту, великі дані також відіграють важливу роль в управлінні персоналом. За їх допомогою можна проводити глибокий аналіз даних про працівників, тим самим підтримуючи прийняття кращих рішень протягом усього життєвого циклу працівника, від найму до утримання. Завдяки аналітиці даних компанії можуть виявляти моделі поведінки працівників, вимірювати їхню ефективність та прогнозувати потреби в навчанні та розвитку. Наприклад, аналіз даних про працівників може виявити кореляції між певними тренінгами та покращенням продуктивності або задоволеності роботою. Завдяки цим даним, керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення та ефективніші стратегії управління своїм персоналом.

Також використовуються такі технології, як блокчейн та хмарні обчислення. Блокчейн підвищує безпеку та прозорість зберігання даних співробітників. Це корисно для сертифікації та перевірки досвіду. З іншого боку, хмарні обчислення дозволяють отримувати доступ до даних з кількох місць, підтримуючи розподілені робочі середовища. Впровадження цих передових технологій не лише підвищує ефективність, але й гнучкість управління людськими ресурсами для роботи з сучасною динамікою роботи [6].

Модернізація управління людськими ресурсами за рахунок впровадження штучного інтелекту, технологій великих даних, HRIS, блокчейну та хмарних обчислень спричиняє суттєві зміни в організаційних процесах. Використання цих технологій підвищує ефективність завдяки автоматизації та інтеграції процесів, а також забезпечує прийняття рішень на основі аналітики даних. Крім того, такі інструменти оптимізують процеси найму, навчання, адміністрування та оцінки персоналу, сприяючи підвищенню продуктивності та рівня задоволеності співробітників. В результаті організації отримують можливість більш ефективно, гнучко та стратегічно управляти людськими ресурсами для досягнення конкурентних переваг у цифрову епоху.

Цифровізація суттєво вплинула на ефективність управління людськими ресурсами у різних сферах. Одним з основних впливів є процес найму співробітників. Використання таких технологій, як штучний інтелект та

інструменти аналізу даних, дозволяє відділам кадрів швидко та ефективно перевіряти тисячі заявок на роботу [2].

Крім того, цифровізація підвищила ефективність управління даними про працівників завдяки використанню інформаційної системи управління персоналом. Ця інформаційна система забезпечує інтегровану платформу, яка об'єднує ключові функції управління персоналом, такі як управління даними про працівників, нарахування заробітної плати, оцінка ефективності роботи та адміністрування об'єктів. Це дозволяє отримувати доступ до важливих даних працівників у режимі реального часу та організовувати їх, що сприяє кращим процесам прийняття рішень на основі даних.

Вплив цифровізації також очевидний у розвитку та навчанні співробітників. Платформи електронного навчання та інструменти управління навчанням дозволяють співробітникам проходити навчання та отримувати доступ до навчальних матеріалів гнучко, будь-коли та будь-де. Модульні та інтерактивні, ці платформи не тільки роблять навчання більш захопливим, але й дозволяють компаніям ефективніше відстежувати прогрес співробітників [9].

Зрештою, цифровізація також впливає на те, як управління персоналом піклується про добробут та участь співробітників. Інструменти онлайн-опитування та платформи зворотного зв'язку в режимі реального часу дозволяють компаніям регулярно вимірювати температуру задоволеності та участі співробітників. Це дозволяє швидко реагувати на проблеми, які можуть виникнути, такі як низький моральний дух або проблеми із задоволенням від роботи.

Технологія також підтримує впровадження більш ефективних ініціатив для покращення добробуту співробітників, таких як програми цифрового оздоровлення та додатки для здоров'я. Таким чином, цифровізація не лише підвищує продуктивність та ефективність, але й сприяє здоровішому та щасливішому робочому середовищу, що, у свою чергу, покращує утримання співробітників та створює позитивну робочу культуру.

Загалом, цифровізація принесла суттєві зміни в управління персоналом, зробивши його більш ефективним, гнучким та чутливим до потреб співробітників і вимог бізнесу. Використовуючи передові технології, компанії можуть максимально використати свій кадровий потенціал та досягти довгострокового успіху.

Впровадження цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами невіддільна від різних викликів, з якими стикаються компанії. Однією з головних перешкод є опір змінам. Багато працівників, особливо ті, хто довгий час працював традиційними методами, часто відчують тривогу та дискомфорт через зміни, спричинені цифровізацією. Вони можуть боятися втратити роботу або мати труднощі з адаптацією до новітніх технологій. Тому необхідні ефективні комунікаційні стратегії та комплексні навчальні програми, щоб

допомогти працівникам зрозуміти переваги цифровізації та те, як вони можуть зробити свій внесок у цей процес [10].

Крім того, існують технічні труднощі, коли йдеться про інтеграцію цифрових систем. Багато компаній використовують різноманітні системи та інструменти для управління персоналом, і часто ці системи несумісні одна з одною. Інтеграція різних цифрових платформ в одну єдину систему часто вимагає значного часу, зусиль та коштів.

Неефективна інтеграція технологій може призвести до неефективності та потенційної неможливості досягти цілей цифрової трансформації.

Безпека даних також є одним з головних викликів цифрової трансформації в управлінні персоналом. Цифрові системи зберігають багато конфіденційних даних співробітників, включаючи особисту інформацію та фінансові дані. Ризик витоку даних та кібератак зростає зі зростанням залежності від цифрових технологій. Тому компанії повинні інвестувати в складні рішення безпеки та постійно оновлювати свою політику кібербезпеки [4].

Зрештою, цифрова трансформація в управлінні персоналом також стикається з проблемою забезпечення балансу між технологіями та людським впливом. Хоча технології можуть пришвидшити та спростити різні процеси управління персоналом, важливо підтримувати людські аспекти управління персоналом. Це включає емпатію, особисте спілкування та індивідуалізований підхід, які технології не можуть повністю автоматизувати. Забезпечення використання технологій для підтримки, а не заміни людської взаємодії є ключем до збалансованої та ефективної цифрової трансформації в управлінні персоналом.

Стратегічно визначаючи та вирішуючи ці виклики, компанії можуть легше та ефективніше впроваджувати цифрову трансформацію в управлінні персоналом, максимізуючи переваги та зменшуючи ризики.

Таким чином, цифрова революція має вирішальне значення для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє автоматизувати та підвищити ефективність, яких раніше було неможливо досягти за допомогою традиційних методів.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів, таких як інформаційні системи управління людськими ресурсами, можна автоматизувати різні рутинні завдання, що потребують багато часу, такі як адміністрування даних про працівників, нарахування заробітної плати та управління пільгами. Це не тільки зменшує ручне навантаження, але й мінімізує ризик людських помилок, які часто можуть створювати значні проблеми в управлінні персоналом. Використання таких технологій, як штучний інтелект, у процесі найму, наприклад, дозволяє автоматизувати перевірку заявок на роботу та початкову оцінку кандидатів, що прискорює процес відбору без шкоди для якості отриманих результатів.

Таким чином, цифрова революція є важливою основою для підвищення ефективності управління персоналом, створення більш продуктивного та адаптивного робочого середовища.

Література

1. Akhtar S. Digital Transformation in HRM. *Innovative Human Resource Management for SMEs*, 2024, 233–252. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0972-8.ch013>.
2. Enaifoghe A., Ndebele N. C., Durokifa A., Thusi X. Drivers of Digital Transformation and Their Efficacy in Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024, 39–59. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch003>.
3. Exarchou V. A., Aspridis G. M., Savvas I. K. at all. The impact of digital transformation on human resource management: A case study in higher education in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2024, 6(1), 24–32. URL: <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.166>.
4. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S. at all. Human Resource Management Strategy in Organizational Digital Transformation. *Minfo Polgan Journal*, 2023. 12(1), 760–770. URL: <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>.
5. Gurtner A., Clerc I., Scheidegger L. Digital Human Resource Management. *Digital Business*, 2021, 159–181. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_8.
6. Mthuli S. A. Digitalization of Employee Performance Evaluation to Advance Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024, 202–221. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch011>.
7. Mujtaba B. G. Digital Literacy on Privacy Rights Policies in the American Workplace. *Contributions to Management Science*, 2023, 115–126. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_10.
8. Poulose S., Bhattacharjee B., Chakravorty A. Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: A systematic literature review and conceptual framework building. *Management Review Quarterly*, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00423-2>.
9. Sani S., Mandina S. P. Examining the Challenges of Adopting Modern Technologies in Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024, 60–89. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch004>.
10. Wijayadne D. R.. Human Resource Development through Knowledge Management Towards Digital Transformation System. *Psychostudia: Journal of Psychology*, 2024. 13(1). URL: <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1.14867>.

КОРНАГА Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

АДАПТИВНЕ ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ РЕГІОНІВ ЯК УМОВА СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна регіональна політика більше не може спиратися лише на адміністративний контроль і вертикальне підпорядкування. Під тиском децентралізації, воєнних загроз, дефіциту ресурсів та зростаючих запитів населення на прозорість управління регіони стають не просто об'єктами державного впливу, а активними суб'єктами публічної політики. У цих умовах формується потреба в переході до адаптивного цифрового врядування – такої управлінської моделі, у якій держава й громада працюють не як «центр і периферія», а як взаємопов'язані елементи єдиної системи прийняття рішень. Цей підхід означає не лише технологічну модернізацію, а й перегляд самої логіки регіонального управління: від ієрархічного адміністрування – до партнерської моделі співуправління, заснованої на даних, відкритості, участі громадян і здатності оперативно адаптуватися до змін середовища.

Цифрова трансформація регіонального управління не зводиться до автоматизації послуг. Вона змінює статус регіонального рівня як такого: замість ролі виконавця централізованих рішень регіон отримує інструменти стратегічного планування, моніторингу розвитку та управління ресурсами в режимі реального часу. Цифрові панелі моніторингу, ГІС-платформи, відкриті реєстри, електронні кабінети мешканця, системи електронної взаємодії з бізнесом і громадськістю стають не просто технологічними сервісами, а операційною основою для прийняття політики на місцях. Саме завдяки цим інструментам органи місцевого самоврядування отримують можливість не тільки бачити власну соціально-економічну картину з точністю до кварталу чи району, а й обґрунтовувати пріоритети розвитку й доводити свою позицію в діалозі з центральною владою. Таким чином, цифровізація підсилює суб'єктність регіону як учасника публічного управління, а не лише як одержувача рішень «згори» [2].

Паралельно відбувається переосмислення ролі громадянина в управлінні розвитком території. Традиційна модель, у якій мешканець виступає пасивним отримувачем адміністративної послуги, поступово витісняється логікою «співвиробництва політики»: консультаційні платформи, електронні петиції, інструменти партиципаторного бюджету, прозорі публічні дашборди дають громадянам можливість не просто висловити незадоволення, а впливати на розподіл ресурсів і конкретні управлінські рішення. Цей механізм принципово важливий у громадах, що знаходяться в умовах високої соціальної напруги чи відновлення після руйнувань: цифрова участь знижує ризики

ескалації локальних конфліктів, бо перетворює невдоволення на формалізовані запити, які стають видимими для влади та підзвітними в часі. Така трансформація безпосередньо перегукується з концепцією нової публічної служби, у межах якої держава перестає виступати «центром контролю» і натомість виконує роль фасилітатора спільного формування публічної цінності.

Однак цифрова трансформація управління регіональним розвитком є нерівномірною. На практиці регіони демонструють різну «цифрову зрілість»: одні здатні підтримувати інтегровані інформаційні платформи, формувати аналітичні панелі й моделювати сценарії розвитку територій, інші залишаються на рівні базової інформатизації й локальних ініціатив окремих підрозділів [1]. Частина громад має сучасні системи електронної реєстрації, прозорі портали відкритих даних і візуалізовані карти ресурсів, тоді як інші не володіють ні кадровою спроможністю, ні технічною інфраструктурою для системного використання цифрових рішень. Ця асиметрія формує новий тип управлінського ризику: регіональна цифрова нерівність починає впливати на доступ до публічних благ і на якість локальної політики розвитку так само сильно, як і фінансові обмеження.

Суттєвим викликом є інституційна фрагментація. Цифрові ініціативи нерідко запускаються як окремі проєкти – наприклад, електронна черга в медичний заклад чи портал комунальних звернень – без включення в цілісну архітектуру управління. У результаті дані розпорошуються між підсистемами, не уніфікуються, не оновлюються синхронно, а отже – не перетворюються на стратегічний ресурс управління [4]. Для регіону це означає втрату здатності ухвалювати скоординовані рішення в реальному часі: навіть маючи «цифрові інструменти», орган влади фактично не бачить повної картини соціально-економічного стану та не може оперативно оцінити наслідки власних дій. У воєнних умовах таке відставання критичне, оскільки швидкість управлінського циклу стає фактором безпеки.

Ще одна причина, чому адаптивне цифрове врядування не завжди реалізується, – кадровий вимір. Цифрове управління потребує не тільки ІТ-рішень, а й управлінців, які здатні інтерпретувати дані, переводити показники в управлінські пріоритети й публічно пояснювати ці пріоритети громаді мовою довіри. В умовах обмежених бюджетів і кадрового вигорання регіони часто не мають окремих команд із цифрового розвитку або аналітичних офісів, здатних підтримувати постійну роботу з даними. У результаті навіть добрі технологічні рішення втрачають стійкість – вони працюють, доки їх підтримує команда-носіїв знань, і зупиняються після кадрових змін. Це знижує інституційну пам'ять регіону та суперечить ідеї безперервності управління, яке мало би залишатися функціональним незалежно від персональних перестановок.

Попри бар'єри, цифрове врядування на регіональному рівні вже довело свою цінність у кризових умовах. Коли базові операції – облік пошкодженої інфраструктури, нарахування соціальної допомоги, розподіл гуманітарних

ресурсів, комунікація з населенням щодо безпеки – переведені в цифрові канали, регіон здатен діяти швидше, прозоріше й з меншою залежністю від фізичної присутності мешканців у кабінетах установ [3]. Це важливо не тільки для зручності населення, а й для легітимності самої влади: публічна звітність у режимі реального часу, відкриті карти відновлення, індикатори виконання програм знижують рівень підозри у вибірковому доступі до ресурсів, а значить – запобігають локальним конфліктам, які часто є продуктом недовіри й інформаційної асиметрії. Цифрова керованість, таким чином, напряду пов'язана зі стійкістю громади.

Адаптивне цифрове врядування регіонів варто розглядати як інструмент підсилення публічної стійкості. Воно забезпечує: по-перше, прозорість і підзвітність рішень, які можна перевірити й відтворити; по-друге, участь мешканців у формуванні пріоритетів розвитку замість постфактумних претензій; по-третє, швидке управлінське реагування, коли цикл «сигнал → аналіз → рішення → виконання» займає години чи дні, а не місяці. По суті, це означає перехід від класичної моделі «центр планує – регіон виконує» до мережевої моделі, у якій цифрові дані стають базою спільної відповідальності за розвиток. Такий підхід не лише модернізує механізми регіонального управління, але й створює умови для відновлення після кризи на принципах справедливості, прозорості та співучасті.

Література

1. Yanovskyi, O. S. (2022). Smart-rehiony: tsyfrova transformatsiia yak vektor rehionalnoi polityky [Smart regions: Digital transformation as a vector of regional policy]. *Rehionalna ekonomika*, (4), 115–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-12>
2. Hrytsenko, I. O. (2020). Detsentralizatsiia ta tsyfrovyzatsiia: novi horyzonty publichnoho upravlinnia [Decentralization and digitalization: New horizons of public administration]. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy*, (2), 33–39.
3. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>.
4. Garafonova, O., Zhosan, H., Marhasova, V., Tkalenko, N., & Trukhachova, K. (2021). Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(2), 237–248. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

МАСЛІХОВА Вікторія, бакалаврант ННІ Економіки і права,
Харківський національний економічний університет
ім. С. Кузнеця

БЮДЖЕТНА БУХГАЛТЕРІЯ: ШЛЯХ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасному світі, де економічні, технологічні та регуляторні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, навчання протягом життя стає фундаментальною основою для фахівців бюджетного обліку. Ця сфера, тісно пов'язана з державним управлінням фінансами, вимагає не лише глибоких знань нормативної бази, але й постійної адаптації до нових викликів. Безперервне навчання не тільки забезпечує професійну стійкість, але й сприяє розкриттю людського потенціалу, перетворюючи фахівців на стратегічних партнерів у фінансовому плануванні та контролі.

Згідно з концепцією *lifelong learning*, запропонованою ЮНЕСКО, навчання протягом життя охоплює всі етапи професійного шляху – від початкової освіти до пенсійного віку. У бюджетному обліку це особливо актуально через динаміку державних фінансів. Наприклад, за даними Світового банку, країни з високим рівнем безперервної освіти демонструють на 15–20% вищу ефективність управління бюджетами. В Україні, де бюджетна система зазнає впливу глобалізації та внутрішніх реформ, фахівці мусять постійно оновлювати компетенції, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з невідповідністю нормам.

Навчання протягом життя є процесом безперервного вдосконалення знань і навичок, що триває всю професійну кар'єру. У бюджетному обліку, де домінують національні стандарти, такі як Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі, та міжнародні рекомендації, цей підхід набуває критичного значення. Професійна стійкість у бюджетному обліку – це комплексна якість, що поєднує в собі декілька факторів: адаптивність, емоційно-вольова регуляція, професійна компетентність, стійкість до вигорання. Зміни в законодавстві, впровадження цифрових інструментів та глобальні виклики, як-от цифрова трансформація державних фінансів, роблять статичні знання недостатніми. За даними Міжнародної федерації бухгалтерів, професійні бухгалтери мусять постійно оновлювати компетенції, щоб захищати суспільний інтерес. У порівнянні з представниками інших професій поняття професійної етики є особливо важливим як для бухгалтерів так і для аудиторів. Професійні цінності, етика та ставлення визначають незалежність бухгалтерів до єдиної професії та мають впливати на всі аспекти їхньої професійної діяльності [3]. В Україні Закон «Про професійний розвиток працівників» від 2012 року підкреслює обов'язковість такого навчання для підвищення продуктивності та адаптивності [1]. Таким чином, безперервне навчання стає інструментом не лише виживання, але й лідерства в бюджетній сфері.

Бюджетний облік вирізняється своєю специфікою: він регулюється Бюджетним кодексом України, інструкціями Мінфіну та елементами Міжнародних стандартів фінансової звітності для державного сектору. Фахівці стикаються з викликами, такими як щорічні оновлення норм (наприклад, щодо електронної звітності), впровадження автоматизованих систем на кшталт «Єдиної казначейської системи» та інтеграція AI для аналізу витрат. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності додатково виникає потреба в навичках кризового менеджменту фінансів.

Ці фактори вимагають від фахівців високої адаптивності. Без оновлення знань ризик помилок у звітності зростає, що може призвести до фінансових втрат для держави. Як зазначається в аналітичних записках Національного інституту стратегічних досліджень України, освіта протягом життя є чинником людського розвитку, сприяючи формуванню суспільства знань [4]. Професійна стійкість тут – це здатність не лише реагувати на зміни, але й прогнозувати їх. Досягнення професійної стійкості – це безперервний процес, який вимагає цілеспрямованих зусиль як від самого фахівця, так і від організації. Нестача знань є одним із головних джерел стресу та невпевненості. Шлях до стійкості лежить через безперервне навчання: регулярна участь у семінарах, вебінарах та курсах, присвячених останнім змінам у бюджетному законодавстві, податковому кодексі та особливостям фінансового контролю. Також повинна бути цифрова грамотність, яка допоможе опанувати нові облікову програми та інструменти (наприклад, електронний документообіг), що підвищує ефективність та зменшує кількість помилок. Ще важливо обмінюватись досвідом та знаннями. Досвідченні фахівці можуть ділитися практичними кейсами та допомагати новачкам.

Глобальні тенденції, такі як перехід до IPSAS, вимагають від українських бухгалтерів знань міжнародних стандартів. За даними Європейської комісії, країни ЄС, що впровадили IPSAS, досягли зниження бюджетних дефіцитів на 5–7% завдяки кращій аналітиці [5].

Безперервне навчання в бюджетному обліку охоплює формальні, неформальні та інституційні форми. Формальна освіта включає сертифікацію, наприклад, CAP/CIPA чи ACCA з фокусом на державний сектор, а також курси підвищення кваліфікації від Мінфіну чи НАБУ. Неформальне навчання – це самоосвіта через онлайн-платформи (Coursera, Prometheus), вебінари та професійну літературу, що дозволяє оперативно опанувати інструменти на кшталт Power BI для бюджетного аналізу.

Інституційне навчання реалізується через корпоративні тренінги в бюджетних установах, де акцент на внутрішніх процедурах, таких як облік грантів чи ЄС-фінансування. В Україні, відповідно до Положення про професійне навчання на виробництві, таке навчання проводиться не рідше одного разу на 5 років [2]. Поєднання цих форм забезпечує комплексний розвиток, від технічних навичок до стратегічного мислення.

Навчання розкриває професійний потенціал завдяки розвитку м'яких навичок (soft skills) – критичного мислення, комунікації та лідерства, які є ключовими для ефективної командної роботи на бюджетними проектами. Розвиток інноваційного мислення дозволяє фахівцям застосовувати аналітику для прогнозування бюджетних дефіцитів, перетворюючи облік із рутинної функції на стратегічний інструмент.

У контексті України, де освіта протягом життя інтегрується в національну стратегію, це сприяє самореалізації та мотивації. Фахівці стають не лише виконавцями, але й ініціаторами змін, підвищуючи загальний рівень людського капіталу в державному секторі. Дослідження Державної служби статистики України показують, що фахівці з безперервною освітою мають на 25% вищу мотивацію та нижчий рівень вигорання [6].

Для фахівців бюджетного обліку безперервне професійне вдосконалення – це стратегічний крок. Кожна інвестиція в знання безпосередньо сприяє розвитку їхнього потенціалу та підвищує стійкість системи. Таким чином, вони зміцнюють не тільки власну кар'єру, а й роблять значний внесок у державну стабільність. Безперервне навчання у сфері бюджетного обліку також виступає важливим чинником формування інтелектуального капіталу держави. Сучасні фахівці повинні мислити стратегічно, володіти аналітичними навичками та здатністю швидко адаптуватися до змін середовища. У цьому контексті навчання протягом життя формує не лише професійна компетенції, але й культуру саморозвитку, що є невід'ємною складовою інноваційної економіки. Саме розвиток людського потенціалу через освіту дозволяє підвищити якість управлінських рішень у бюджетній сфері та забезпечити прозорість фінансових процесів. У майбутньому інтеграція AI та big data зробить навчання ще критичнішим, перетворюючи бухгалтерів на ключових архітекторів фінансової стійкості України.

Досвід розвинених країн демонструє ефективність системного підходу до безперервного навчання фахівців бюджетного обліку. Наприклад, у Великобританії Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) пропонує обов'язкову програму Continuing Professional Development (CPD), яка вимагає від членів накопичувати не менше 120 годин навчання кожні три роки, включаючи модулі з IPSAS, етики та цифрової аналітики. За даними CIPFA, учасники CPD демонструють на 25% нижчий рівень помилок у бюджетній звітності порівняно з тими, хто не проходить регулярне навчання.

В Європейському Союзі програма Erasmus+ for Public Administration фінансує обмін досвідом між бухгалтерами державного сектору, акцентуючи на переході до accrual-based accounting за IPSAS. Учасники з Польщі та Естонії, які пройшли такі програми, повідомляють про підвищення ефективності контролю за ЄС-фондами на 30%. Цей досвід може бути адаптований в Україні через партнерство з Мінфіном та міжнародними організаціями, наприклад,

шляхом створення національної CPD-системи для бюджетників з обов'язковим модулем з воєнного фінансового менеджменту.

Попри очевидні переваги, фахівці бюджетного обліку стикаються з низкою перешкод, які обмежують системне впровадження навчання протягом життя. Фінансові обмеження є одним із основних факторів, оскільки витрати на професійне вдосконалення часто перевищують можливості державних службовців. Часові бар'єри посилюються інтенсивним робочим графіком, особливо в умовах підвищеного навантаження через зовнішні виклики. Мотиваційні прогалини проявляються у відсутності стимулів для регулярного оновлення компетенцій, що знижує ініціативу фахівців. Інфраструктурні проблеми, такі як нерівний доступ до сучасних технологій навчання, створюють додаткові труднощі, особливо в регіонах. Ці фактори в сукупності призводять до нерівномірного охоплення безперервним навчанням і підвищують вразливість системи бюджетного обліку до помилок та неефективності. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу на рівні державної політики та інституційного менеджменту.

Отже, для посилення ефективності навчання протягом життя в бюджетному обліку доцільно впровадити низку заходів. По-перше, забезпечити державну підтримку у формі компенсації витрат на професійний розвиток для фахівців з тривалим стажем. По-друге, розробити гнучкі формати навчання, орієнтовані на актуальні потреби сектору, з акцентом на короткострокові модулі. По-третє, запровадити мотиваційні механізми, що пов'язують професійне вдосконалення з кар'єрним зростанням та матеріальними стимулами. По-четверте, посилити програми менторства та обміну знаннями між поколіннями фахівців для передачі накопиченого досвіду. По-п'яте, інтегрувати елементи безперервного навчання в систему вищої освіти через співпрацю університетів з державними органами. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня компетентності, зниженню ризиків у бюджетному процесі та загальному зміцненню людського капіталу в державному секторі.

Безперервне навчання в бюджетному обліку є не опцією, а необхідністю для забезпечення стійкості держави в умовах турбулентності. Воно поєднує технічні, етичні та інноваційні компетенції, перетворюючи фахівців на лідерів змін. Інтеграція міжнародного досвіду, подолання бар'єрів та системні інвестиції в людський капітал дозволять Україні досягти європейських стандартів прозорості та ефективності бюджетного менеджменту.

Таким чином, навчання протягом життя у сфері бюджетного обліку є не лише засобом підтримання професійного рівня, а й можливим чинником соціально-економічного розвитку держави. Його впровадження формує покоління фахівців, здатних ефективно керувати бюджетними ресурсами, сприяти стабільності та інноваційному розвитку публічних фінансів.

Література

1. Державна служба статистики України. Дослідження мотивації державних службовців. Київ, 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2025).
2. European Commission. Implementation of IPSAS in EU Member States: Impact on Budget Efficiency. Brussels, 2022. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/profesiynе-zabezpechennya-rozvitku-obliku-etika-i-moral-buhgaltera.html> (дата звернення 28.10.2025).
3. Закон України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001, № 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення 28.10.2025).
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. № 4312-VI». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка: Освіта протягом життя як фактор людського розвитку. Київ, 2024. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku> (дата звернення 28.10.2025).
6. Ямборко Г.А. Професійне забезпечення розвитку обліку: етика і мораль бухгалтера. *Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал*. <https://magazine.faaf.org.ua/profesiynе-zabezpechennya-rozvitku-obliku-etika-i-moral-buhgaltera.html> (дата звернення 28.10.2025).

ПОПЕЛИШКО Лілія, бакалаврант, Державний торговельно-економічний університет

СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ МЕНЕДЖЕРА: ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ

Сучасний світ – це світ змін, нестабільностей та невизначеності. Процеси глобалізації, стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформації в економічних моделях і нові соціальні реалії впливають на систему управління. Це контекст, який вимагає переосмислення природи управлінської професії.

Сучасний менеджер вже не тільки представник контролю та координації; він мусить бути стратегом, інноватором, фахівцем із зв'язків з громадськістю та бути носієм культурних норм і моральних цінностей. Сучасний менеджер є символічним представником інформаційного століття, в якому базові знання, швидкість прийняття рішень та навички ефективності у взаємодії з іншими основними. Традиційна система, де є чітке розподілення ролей і правил, які слід дотримуватися, перетворилися на забуті залишки авторитарного правління. Їх заміняє більш гнучка партнерська динаміка між рівними, в якій головна цінність – це людина, її потенціал, мотивація і креативність. Сучасний менеджер більше не є виконавцем, він стає інтегратором, мета-аналітиком, генієм бізнес-розвитку

та натхненням для своєї команди. Еволюція цієї керівної ролі створила новий портрет сучасного лідера. Все більше корпорацій хочуть, щоб їхні лідери грали не тільки пасивну роль виконавця, але й були аналітиками зі спектром, що виходить за межі бінарних навичок, щоб вони могли демонструвати аналітичне мислення, стратегічне бачення, комунікаційну спритність і високу емоційну інтелектуальність. Як зазначав Пітер Друкер, «у часи нестабільності найбільша загроза – не нестабільність, а діяти за логікою минулого» [1]. Ці слова чітко підкреслюють, що менеджер нової доби має не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, переосмислюючи усталені підходи. Так само, як наголошують Енн Моріс і Френсіс Фрай у своїй праці «Рухайся швидко і виправляй речі», справжнє лідерство полягає у здатності діяти з рішучістю, але водночас із відповідальністю – створюючи умови для довіри, а не хаосу [2]. Адже довіра є тим фундаментом, на якому будується сильна команда. Недаремно Саймон Сінек зазначає: «Команда – це не просто група людей, які працюють разом. Команда – це група людей, які довіряють один одному» [3]. Саме ця взаємна довіра перетворює колектив на єдиний живий організм, здатний ефективно адаптуватися до викликів сучасного світу.

Сучасне управління зіштовхнулося з інформаційним перевантаженням, що є одним з найсуворіших викликів сьогодення. Оскільки обсяги інформації зростають швидко щодня, зазначимо, що доступ до інформації є не тільки цілком надзвичайної важливості; але також її правильне структурування, глибокий аналіз та практичне використання для прийняття корпоративних рішень. Завдання сучасного менеджера вже не полягає в тому, щоб виявляти інформацію, а в тому, щоб робити її доступною і достатньо структурованою, щоб вона могла бути більш глибоко досліджена, використовуючи це як основу для прийняття обґрунтованих рішень на вищих рівнях управління. Для розвитку навичок вирішення проблем необхідно вміти аналітично мислити та критично відбирати корисну інформацію, а також володіти сучасними інструментами управління проєктами в цифровому контексті.

Інша проблема сучасного управління – це швидкість розвитку технологій та постійні зміни. Менеджери повинні постійно оновлювати та здобувати нові знання завдяки впровадженню інноваційних цифрових послуг, програмного забезпечення на основі штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Застарілість професійних навичок неминуче приведе до швидкої втрати конкурентної переваги на світовому ринку праці. Виживання в цифровій економіці вимагає не тільки продовження вашої освіти, але й здатності справлятися з невизначеністю та вчитися на робочому місці з появою нових технологій.

Для сучасних лідерів серйозною турботою є зміна цінностей праці. На робочому фронті професійні працівники, Покоління Z та Покоління Альфа потребують нових елементів для своїх «причин іти на роботу», включно з гнучким графіком роботи, свободою приймати рішення самостійно;

від компаній очікуються корпоративна етика та соціальні зобов'язання. Більшість офісних працівників – це не лише представники різних поколінь, але й з різноманітними життєвими перспективами, тому, залежно від їхніх психологічних та ціннісних орієнтацій, менеджери повинні вміти адаптуватися.

Ідею сучасного менеджера важко уявити без добре розвинуеного емоційного інтелекту. Індивіди, які здатні розуміти, що відчують інші, і при цьому керувати своїми власними почуттями, мають перевагу над іншими. Великий лідер з високою емоційною зрілістю не тільки створює позитивне моральне та психологічне середовище для команди, але і запобігає вигоранню та підвищує продуктивність кожного окремого члена команди. Можна простежити на прикладі провідних світових компаній, таких як Google та Amazon, що їхній успіх багато в чому зумовлений культурою емоційного інтелекту, яку вони мають. Google створив власну програму «Search Inside Yourself», щоб розвивати емоційний інтелект співробітників, яка базується на практиках медитації й теоріях усвідомленості та нейронауки [4]. Amazon ініціював програму «Emotional Intelligence and Success», через яку вони навчили понад 150 000 співробітників навичок емоційного та соціального інтелекту. Це є ключовою частиною зусиль з адаптації, продажів і розвитку лідерства по всьому світу [5].

Крім того, сучасний менеджер повинен бути раціональним і водночас гуманістичним. У суспільстві, де технології дедалі більше автоматизують процеси, людяність є тим, що відрізняє сильного лідера від просто ефективного. Здатність зберігати етичність рішень, не жертвуючи людськими цінностями заради результату – це те, що робить будь-яку організацію успішною в довгостроковій перспективі. Кожен сучасний менеджер має розуміти, що не можна будувати стабільну компанію на страху, байдужості чи тиску – лише на взаємній повазі, підтримці та вдячності.

Перспективи розвитку професії менеджера тісно пов'язані з глобальним мисленням. Нове покоління менеджерів мусить мислити не тільки в межах своєї компанії чи кордонів своєї країни, а більше глобально – про світові тренди, культурні відмінності та те, екологічні наслідки рішень. Сталий розвиток швидко стає фокусом у стратегічному плануванні. Менеджерам майбутнього, можливо, доведеться зосереджуватися не лише фінансовому успіху, а й на соціальному впливі, екологічній відповідальності та етичних стандартах бізнесу.

Отже, сучасний менеджер є лідером нового формату, який об'єднує стратегічне мислення та цифрову компетентність разом із підвищенням емоційного інтелекту й саморозвитку. Вони не просто полегшують процеси – вони створюють клімат довіри, мотивації та відповідальності в команді та організації. У майбутньому бізнес змушений буде покладатися на таких менеджерів, як ці, як для успішної роботи, так і для етичної складової суспільства. Вони формують культуру взаємної поваги, інновацій та розвитку, де успіх визначається не лише прибутком, а й тим рівнем, на якому кожен член

може реалізувати себе у своїй професії. Таким чином, портрет сучасного менеджера – це не лише професіонал, а й мислитель, лідер і гуманіст нової ери.

Література

1. The Drucker Difference: A New Era in Management. *Claremont Graduate University*. 2023. URL: <https://www.cgu.edu/news/2023/01/the-drucker-difference-a-new-era-in-management> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Morriss A. Leadership expert Anne Morriss on how to move fast and fix things. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/amp/2023/09/20/leadership-expert-anne-morriss-how-to-move-fast-and-fix-things.html> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Sinek S. A team is not a group of people who work together. *Goodreads*. URL: <https://www.goodreads.com/quotes/10499667-a-team-is-not-a-group-of-people-who-work> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Search Inside Yourself. *SIY Global*. URL: <https://www.siyglobal.com/emotional-intelligence-programs/search-inside-yourself> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Rich Hua: Starting an EQ Revolution at Amazon. *Red Slice: The Empathy Edge*. URL: <https://red-slice.com/the-empathy-edge/rich-hua-starting-an-eq-revolution-at-amazon/> (дата звернення: 13.10.2025).

СОЛОДОВНИК Олена, бакалаврант кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІТИКА ЗМІНИ ВИМОГ ДО НАВИЧОК ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки фундаментально змінює вимоги до навичок працівників. Вона вимагає поєднання глибоких цифрових навичок та високорозвиненими soft skills, що стають критично важливими в епоху цифровізації та ШІ. Український досвід демонструє успіхи, зокрема, створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році та реалізація проекту «держава в смартфоні», що покращує життя громадян навіть підчас повномасштабної війни, роблячи Україну прикладом для світу.

Слід зазначити, що цифровізація – це не просто впровадження нових технологій, а фундаментальна зміна побудови бізнес-процесів [1]. Багато зарубіжних дослідників справедливо акцентують увагу на тому, що впровадження автоматизованих систем, штучного інтелекту та великих даних виводить на передній план два ключові кластери компетенцій [2].

По-перше, це сильні цифрові навички, починаючи від елементарної цифрової грамотності і закінчуючи специфічними компетенціями у сфері

кібербезпеки та машинного навчання [3]. Як показує досвід, на українському ринку праці, особливо в умовах повномасштабної війни, попит на фахівців, здатних підтримувати цифрову стійкість бізнесу та держави, є безпрецедентно високим [4, 5]. Зокрема, здатність ІТ-сектору до швидкої адаптації дозволила багатьом підприємствам оперативно релокувати свої ресурси та підтримувати бізнес-процеси завдяки інтенсивному використанню хмарних рішень та гнучкого віддаленого режиму роботи, засвідчуючи тим самим світову першість у цій сфері [4]. Ключовим елементом стала екосистема Diia, зокрема проєкт Diia.Digital Education для розвитку цифрової грамотності та Diia.City – унікальний простір для ІТ-компаній, де вже зареєстровано понад 380 резидентів, в тому числі Revolut, EPAM Systems та Samsung [4]. Це стосується не лише технологічного сектору, але й критичної інфраструктури, де IoT набувають критичного значення для збереження функціональності в умовах постійної загрози [5, 6]. Проте, важливо підкреслити, що технічна професійність без належного емоційно-комунікативного супроводу стає недостатньою, а подекуди й антипродуктивною. Тут ми підходимо до другого, можливо, навіть більш важливого кластера – Soft Skills [2]. Цифровізація парадоксально посилює цінність суто людських якостей. Автоматизація рутинних операцій звільняє людину для виконання завдань, які вимагають нестандартного мислення, креативності, критичного аналізу та складної комунікації [2]. Адже алгоритм не зможе повністю замінити здатність до ефективної міжособистісної комунікації.

У середовищі, де технології стають основою будь-якої діяльності, що швидко трансформується, вміння швидко перенавчатися та психологічно приймати постійні зміни стає ключовим активом [1]. У випадку України, ця адаптивність проявилася у блискавичному переході більшості некритичних секторів на віддалену роботу та цифрове надання послуг, що було життєво необхідним для виживання бізнесу [4]. Наприклад, запуск віртуального центру Diia.Business для українців за кордоном, який надає консультації з працевлаштування, відкриття бізнесу та релокації в країнах, допоміг тисячам людей адаптуватися [4].

Зі зростанням складності цифрових систем, проблеми, з якими стикається людина, набувають міжфункціонального характеру. Для їх вирішення потрібна здатність синтезувати інформацію з різних джерел та застосовувати системний підхід, що не піддається простому алгоритмічному опису [2].

Як показують дослідження, робота з високотехнологічними інструментами, а також зростаюча тенденція до віддаленої роботи, створює унікальні психологічні навантаження [6]. Емоційна стійкість та здатність до продуктивної саморегуляції є вирішальними для запобігання професійному вигоранню та підтримки високої продуктивності в умовах усамітненого робочого простору [4].

Підсумок дозволяє припустити, що майбутнє успішних професіоналів – це не лише технократи, а гуманісти-технологи, які вміють бути емпатичними та комунікувати у високотехнологічному середовищі.

Досвід України, де цифрова трансформація стала ключовим елементом національної стійкості та продовження економічної активності в умовах військової агресії [4, 5], чітко демонструє, що успіх залежатиме від здатності системи освіти та бізнесу забезпечити поєднання технічної майстерності та людської гнучкості [6].

Література

1. Digital transformation is changing the future of work and skills. Edinburgh Futures Institute. URL : <https://efi.ed.ac.uk/digital-transformation-is-changing-the-future-of-work-and-skills/> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Understanding the Skills Gaps for an AI-Ready Workforce / RAND Corporation. Santa Monica, CA, 2024. URL : https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1533-1.html (дата звернення: 25.10.2025).
3. What is the Digital Skills Gap? / Educate360. URL : <https://educate360.com/blog/digital-skills-gap/> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Ionan V. Digital Transformation in Ukraine: Before, During, and After the War. The Advanced Leadership Initiative at Harvard University. URL : <https://www.sir.advancedleadership.harvard.edu/articles/digital-transformation-in-ukraine-before-during-after-war> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine / OECD. Paris, 2024. URL : https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 27.10.2025).
6. Skills for the Digital Transition. OECD Publishing, 2022. 165 p.

ХМІЛЬ Наталія, бакалаврант, Державний торговельно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ

У сучасному світі ефективне лідерство неможливе без емоційного зв'язку між лідером та командою. Успіх організації дедалі більше залежить не лише від професійних навичок керівника, а й від його здатності розуміти, підтримувати та надихати своїх співробітників. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах війни, швидких змін, високої конкуренції та стресових ситуацій саме емоційна взаємодія допомагає створити згуртований колектив, підвищити мотивацію та довіру в команді. Сучасні дослідження підтверджують, що лідери

з розвиненим емоційним інтелектом здатні краще управляти міжособистісними відносинами, формувати позитивний клімат у колективі.

Сучасне лідерство вже давно вийшло за рамки суто адміністративних функцій та розподілу завдань. У центрі успішної організації сьогодні знаходиться лідер, здатний вибудувати глибокий емоційний зв'язок із командою. Цей зв'язок можна визначити як стійкий, довірливий контакт, заснований на взаємоповазі, спільних цінностях та розумінні мотивації кожного члена колективу. Дослідження, зокрема компанії "Gallup", неодноразово підтверджували, що команди, де існує сильний емоційний резонанс із керівником, демонструють значно вищі показники продуктивності, лояльності та залученості [1]. У умовах гібридної роботи та швидкої зміни ринків саме цей зв'язок стає «безпечним якорем» для організації.

Фундаментом для побудови такого зв'язку виступає емоційний інтелект (ЕІ) лідера. За концепцією Деніела Гоулмана, яка знаходить підтвердження і в сучасних роботах, саме самосвідомість, самоконтроль, соціальна чутливість та навички управління взаєминими дозволяють лідеру створювати атмосферу довіри [2]. Коли керівник вміє розпізнавати та коректно реагувати на емоції підлеглих, він перестає бути лише «начальником» і перетворюється на партнера. Українські дослідники також наголошують, що в умовах стресу, зумовленого, наприклад, воєнним станом, ЕІ лідера стає критично важливим для підтримки психологічного стану колективу та збереження його працездатності [3]. Довіра тут виникає не як наказ, а як природний наслідок автентичної поведінки та емпатії.

Без ефективної комунікації жоден, навіть найвищий, рівень емоційного інтелекту не буде реалізований на практиці. Актуальні моделі комунікації в лідерстві роблять акцент на двосторонньому діалозі, активному слуханні та прозорості. На противагу закритим топ-даун підходам, такі моделі, як «комунікація як лідерство», пропонують розглядати кожну взаємодію як можливість вплинути на розуміння, мотивацію та дії команди [4]. Це передбачає не лише чітку передачу інформації, але й готовність отримувати зворотний зв'язок, відкрито говорити про труднощі та разом шукати рішення. У епоху цифровізації ці принципи успішно інтегруються з використанням онлайн-інструментів, але їхня суть залишається незмінною: справжній зв'язок будують люди, а не технології.

Формування емоційного зв'язку потребує від лідера системного застосування конкретних інструментів, що переходять від теорії до щоденної практики. Одним з найефективніших підходів є коучинговий стиль лідерства, спрямований на розкриття потенціалу кожного члена команди. Згідно з дослідженням Harvard Business Review, команди, керівники яких регулярно практикують коучингові бесіди, демонструють на 13% вищу продуктивність [5]. Такі сесії, зосереджені на розвитку, а не лише на контролі, допомагають створити

безпечний простір для експериментів та професійного зростання, що безпосередньо впливає на мотивацію.

Крім того, критично важливим є формування спільної ідентичності та відчуття спільної мети. Сучасні дані показують, що організації, які чітко артикулюють свою місію та цінності і інтегрують їх у повсякденні процеси, мають у 5 разів вищі шанси утримати ключових співробітників [6]. Для цього лідер повинен бути «архітектором» корпоративної культури – створювати ритуали визнання, відсвятковувати не лише успіхи, але й важливі уроки з невдач, та постійно комунікувати, як робота кожної людини вносить внесок у досягнення спільної великої цілі.

У 2025 році дослідники все частіше звертають увагу на поняття командного емоційного інтелекту, який розглядається як новий етап розвитку лідерства. Згідно зі статтею “The Role of Emotional Intelligence in Transforming HR Leadership” [7] сучасний лідер уже не обмежується власною емоційною компетентністю – його завдання полягає у формуванні спільної емоційної культури в команді. Це передбачає розвиток умінь колективно розпізнавати й обговорювати емоції, відкрито реагувати на труднощі та підтримувати один одного у складних ситуаціях. Автори підкреслюють, що команди з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють більшу креативність, ефективніше приймають рішення і швидше відновлюються після стресу. Особлива увага приділяється ролі лідера як «емоційного каталізатора» – людини, яка задає тон відкритості та взаємної підтримки у колективі. Саме через власну поведінку керівник формує нові норми емоційної взаємодії, які поступово стають частиною корпоративної культури. У перспективі це сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зниженню емоційного вигорання працівників. Таким чином, сучасне лідерство переходить від моделі «емоційно зрілий керівник» до моделі «емоційно зріла команда», де лідер виступає фасилітатором колективного розвитку.

Література

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. URL : <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Emotional Intelligence – Summary & Review. URL : <https://www.getstoryshots.com/uk/books/emotional-intelligence-summary/> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Емоційний інтелект в умовах кризи: досвід українських компаній. *Журнал HR Ukraine*. 2023. №2. С. 45–49.
4. Fairhurst GT Communication as Leadership: Volume in the International Communication Association Theme Series. *Journal of Communication*. 2020. Vol. 70, No. 3. P. 321–335.

5. Harvard Business Review Analytic Services. The Coaching Effect: How Managerial Coaching Drives Performance and Engagement. 2023. URL : <https://hbr.org/> (дата звернення: 16.10.2025).

6. Gartner. Power of Purpose: Довідка про працю та розповсюдження в New Era of Work. 2023. URL : <https://www.gartner.com/> (дата звернення: 16.10.2025).

7. SEEJPH. The Role of Emotional Intelligence in Transforming HR Leadership. *South Eastern European Journal of Public Health*. 2025. №1. URL : <https://www.seejph.com/> (дата звернення: 18.10.2025).

ЧЕРЕДНИЧЕНКО Тетяна, здобувач освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЗАОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Через повномасштабне вторгнення, тривалі воєнні дії на території України і, як наслідок, соціально-економічну нестабільність та інформаційну кризу, сучасна українська освіта переживає масштабні виклики. Сьогодні заклади вищої освіти мають виконувати не лише освітню та наукову функцію, а й соціально-відповідальну, що стає критичною для формування емоційної стійкості та розвитку людського потенціалу сучасної молоді. Позаосвітня діяльність в закладах вищої освіти, що включає в себе соціально-виховну роботу та формування національної ідентичності, мають забезпечити формування громадянської свідомості, моральних орієнтирів та активної життєвої позиції у здобувачів освіти. Тому ефективне управління цим процесом стає мало не стратегічним завданням для соціально-відповідальних закладів вищої освіти, адже має безпосередній вплив на соціальну стабільність, розвиток людського капіталу та готовність сучасної молоді до подолання кризових ситуацій.

Часто позаосвітня діяльність у закладах вищої освіти розглядається як сфера дозвілля та додаткового розвитку. Однак сьогодні позаосвітня діяльність вже набуває стратегічного значення, перетворюючись на потужний інструмент формування необхідних компетентностей у здобувачів освіти, соціальної відповідальності та громадянської ідентичності. Досвід закордонних закладів освіти підтверджує, що участь у позаосвітній діяльності, такої як громадська діяльність, волонтерство, соціальні проєкти, мистецькі гуртки, клуби за інтересами тощо, має безпосередній вплив на емоційний, соціальний та особистісний розвиток здобувачів освіти. А це, в свою чергу, формує складові

людського потенціалу – креативність, лідерство, емпатію та інше. Особливо важливим це є в умовах невизначеності.

Управління розвитком позаосвітньої діяльності в закладах вищої освіти включає в себе наступні складові:

- Планування. Визначення стратегічних цілей.
- Координацію процесу через залучення органів студентського самоврядування, відділи культурно-мистецького розвитку, кураторів академічних груп, взаємодію з громадськими організаціями, фондами, установами тощо.
- Моніторинг й оцінку результатів з метою визначення досягнення поставлених цілей та впливу на компетентності учасників освітнього процесу.
- Мотивацію здобувачів вищої освіти задля їх подальшої включеності в позаосвітню діяльність.

У часи невизначеності, особливо під час війни, одним із важливих ресурсів для відновлення та збереження ментального здоров'я і, як наслідок, життя і здоров'я, особистості є емоційна стійкість. У своїй роботі А. Шиделко констатує, що «емоційна стійкість – це багатосистемна, інтегральна риса особистості, основана на чотирьох головних компонентах – емоційному, мотиваційному, інтелектуальному, типологічному, які зумовлюють продуктивність діяльності й адекватність поведінки особистості під час вирішення завдань в умовах екстремальних і стресових дій. Емоційна стійкість є невід'ємною складовою частиною і розвитку особистості та її адаптації у світі» [1]. А згідно з точкою зору Н. Семенів, «емоційна стійкість, є однією з найважливіших передумов успішного вирішення людиною її основних життєвих задач і фактором збереження здоров'я, як психічного, так і фізичного» [2]. За результатами дослідження особливостей взаємозв'язку емоційної стійкості як компоненти особистісної зрілості з реакцією на страх невідомості у юнацькому віці, молодь, яка має високий рівень емоційної стійкості, ефективніше адаптуються до ситуацій невизначеності [3]. Таким чином можна зробити висновок, що емоційно стійкі особистості є більш ефективними в управлінні стресом. Участь здобувачів вищої освіти у позаосвітній діяльності створює здобувачам вищої освіти умови для практики саморегуляції, роботи в команді, розвитку емпатії, дозволяє брати участь у соціально значущих проєктах та інше. А це, в свою чергу, є складовими емоційної стійкості. Тож позаосвітня діяльність також може бути одним із чинників формування емоційної стійкості.

Сьогодні розвиток людського потенціалу серед здобувачів вищої освіти є надважливим для повоєнного відновлення України, адже «зосередження головних менеджерів на розвитку людського потенціалу, який тісно пов'язаний з людським розвитком і накопиченням людського капіталу, є важливим внутрішнім економічним ресурсом для підприємств. Це дозволить

підприємствам досягати вищого рівня економічного розвитку, саморозвитку та підприємницької активності, що, в свою чергу, сприятиме накопиченню національного багатства країни» [4]. Через позаосвітню діяльність студенти отримують можливість розвивати свої soft skills та громадянську позицію. А це в свою чергу посилює їх конкурентоспроможність та здатність до адаптації у динамічному середовищі.

Таким чином, формування емоційної стійкості та розвиток людського потенціалу в умовах кризи є одним із ключових завдань позаосвітньої діяльності в закладах вищої освіти. Для забезпечення ефективного управління системою позаосвітньої діяльності в закладах вищої освіти в кризових умовах важливо дотримуватись низки умов:

1. Компетентність стейкхолдерів освітнього процесу. Викладачі, куратори академічних груп та інші працівники закладу вищої освіти повинні володіти навичками емоційної підтримки, фасилітації командної взаємодії та мотивації здобувачів освіти до участі у позаосвітній діяльності. Органи студентського самоврядування, культурно-мистецькі та спортивні підрозділи мають забезпечувати активну залученість здобувачів освіти до студентського життя та життя університетської спільноти. Адміністративний склад закладу вищої освіти має підтримувати інституціоналізацію позаосвітньої діяльності, тобто інтегрувати її у загальну стратегію розвитку закладу вищої освіти, що сприятиме її ефективності та впливу на формування людського потенціалу. Всім стейкхолдерам освітнього процесу доцільно систематично долучатися до заходів, спрямованих на збереження та покращення ментального здоров'я в умовах кризи.
2. Створення психологічно-безпечного освітнього середовища. Студенти повинні мати можливість долати виклики, зазнавати невдач і отримувати психологічну підтримку. Безпечне середовище стимулює саморефлексію, розвиток стресостійкості та формує відчуття приналежності до університетської спільноти.
3. Інтеграція позаосвітньої діяльності до системи управління якістю освіти. Включення показників участі здобувачів освіти у позаосвітніх ініціативах та показників рівню задоволеності освітнім середовищем у систему моніторингу якості освіти. Це дасть можливість відслідковувати динаміку залученості здобувачів освіти до позаосвітніх активностей та динаміку впливу цих активностей на формування емоційної стійкості та людського потенціалу, а також оперативно коригувати управлінські рішення.

Отже, управління розвитком позаосвітньої діяльності в закладах вищої освіти є стратегічним напрямом підвищення емоційної стійкості здобувачів вищої освіти та розвитку їх людського потенціалу, що набуває особливої актуальності в умовах невизначеності та кризових викликів. Позаосвітні активності не є просто додатковим елементом освітнього процесу – вони

виступають вагомим ресурсом формування особистості здобувача освіти, здатного до саморозвитку, відповідального прийняття рішень і продуктивної діяльності в умовах сталого розвитку суспільства. Впровадження системного управлінського підходу до організації позаосвітньої діяльності забезпечить закладам вищої освіти можливість більш ефективно реагувати на виклики сучасності та готувати здобувачів до успішної соціально-економічної інтеграції.

Література

1. Anna Shydelko. Emotional Stability of an Individual: Research Into the Topic. *Science and education*, 2017. № 3. С. 85–89.
2. Семенів Н.М. Визначення емоційної стійкості в студентському середовищі як необхідної риси майбутніх фахівців, «Молодий вчений», 2022. №5 (105). С. 73–77.
3. Стуліка, О., Неделько, П. Емоційна стійкість як важливий аспект розвитку особистісної зрілості в юнацькому віці. *Молодий вчений*, 2024. 4 (128). С. 120–124. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-1>
4. Лісовська, Л., Габа, М., Бублик, Л. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*, 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145>.

BABICHEV Anatoliy, PhD in Public Administration, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University

PELIUKH Oleksandr, student, V. N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGIC POLICY REFORM FOR VETERAN INTEGRATION: LEVERAGING HIGHER EDUCATION AS A POST-WAR SOCIALIZATION AND HUMAN CAPITAL HUB

The comprehensive and successful reintegration of Ukraine's veteran population stands as the single most critical societal and strategic challenge for post-war recovery, with projections indicating that veterans and their families could constitute nearly 15% of the country's population. This process transcends basic social welfare and medical aid; it necessitates a strategic public management transformation aimed at restoring and channelling unique military experience into civilian human capital vital for national reconstruction [1]. The Ukrainian Higher Education Institution (HEI) system is uniquely positioned to serve as the central institutional platform for this complex socio-professional transition. However, an analysis of the existing policy and institutional environment reveals profound systemic barriers that currently

compromise effective reintegration, demanding an urgent shift from a fragmented, bureaucratic model to a standardized, veteran-centric ecosystem.

Reintegration is theoretically understood as a complex, multi-dimensional, and long-term socio-institutional process that is fundamentally two-sided: it requires both proactive adaptive effort from the veteran and systemic structural change from the state and society to create a supportive environment [2]. The public management architecture designed to address this challenge is currently undermined by deep structural fragmentation, with over 20 central and local bodies sharing responsibility, resulting in a critical coordination deficit. While HEIs are mandated to play a strategic role by functioning not only as providers of education but also as institutions of socialization and human capital development, this multi-functional mandate is hampered by the lack of cohesive strategy and implementation standards [1].

The current Ukrainian support system relies heavily on foundational legislation, such as the Law on the Status of Veterans [3], and key executive instruments like CMU Resolution 975 [4], which details financial benefits like tuition coverage and social stipends. The institutional innovation of creating Veteran Development Centers (VDC) on university campuses is a crucial step. However, the VDC funding model, which relies on a diverse mix of state programs, grants, and charity, introduces systemic risk, structurally guaranteeing regional disparity in service quality due to the varying fundraising capacity of universities. Initial practices demonstrate highly innovative, yet non-standardized, local models: from the comprehensive rehabilitation and academic integration at V.N. Karazin Kharkiv National University to the entrepreneurship focus at Dniprovsk Polytechnic or family support at LNU T. Shevchenko [5–8]. Nevertheless, a critical gap persists between university programs and actual labour market needs. Furthermore, state-mandated strategies promoting a barrier-free environment must be vigorously implemented to address physical and infrastructural barriers for veterans with disabilities [9].

Comparative analysis of international models confirms the necessity of strategic public management reform. The US Post-9/11 GI Bill provides a gold standard for financial policy, utilizing a portable Education Voucher that empowers the veteran as a consumer, fostering competition among HEIs for the funding the veteran brings [10]. Institutionally, the US model features standardized Veteran Resource Centers (VRCs) functioning as “single-window” hubs, alongside a powerful, national peer-support network (Student Veterans of America, PAVE model) [11, 12]. Other models, like the Canadian Education and Training Benefit (ETB), offer flexible, service-length-based direct funding, while Israel utilizes strong state-private partnerships (e.g., FIDF covering 25% of tuition costs) [13]. Ukraine must adapt these practices, shifting from a compensatory approach to an investment model.

The obstacles to academic success are profoundly systemic, originating from three mutually reinforcing levels of barriers. Socio-psychological barriers are the most fundamental: the abrupt cultural shock of transitioning from the military’s hierarchical culture to the civilian academic world, exacerbated by a challenging societal dualism

where declared respect for the “hero” coexists with deep-seated prejudice and fear. This external stigma often translates into internal self-stigmatization, inhibiting the veteran from seeking necessary psychological help out of fear of being perceived as “weak” [14]. Crucially, the direct academic impact of Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD) – including cognitive deficits, memory loss, emotional dysregulation, and avoidance – directly sabotages the ability to study and interact constructively.

These internal struggles are amplified by organizational and managerial barriers. Policy fragmentation leads to weak coordination between ministries, leaving universities without clear, unified operating standards. This is compounded by a profound competency gap: the vast majority of HEI faculty and staff lack the specialized “military cultural competence” needed to understand combat trauma and the academic accommodations required [15]. Finally, Legal and Financial Barriers transform statutory rights into a burdensome “bureaucratic tax”. Chronic underfunding leads to gaps between legislative promises and budget reality. Most crucially, the organizational rigidity of academic life, coupled with the absence of formalized internal regulations for Academic Flexibility (such as Individualized Learning Plans or streamlined rehabilitation leave), forces veterans to rely on ad-hoc, discretionary decisions by individual faculty, often compelling them to choose between critical medical recovery and academic continuity.

Addressing these challenges requires a comprehensive, multi-level reform model, focusing on three strategic pillars: Financial Autonomy, Institutional Competence, and Guaranteed Flexibility.

Financial Autonomy: Implement a phased transition to the Education Voucher (Certificate) system, based on the GI Bill model [10], to ensure “money follows the veteran” and incentivizes HEIs to compete on quality.

Governance Reform: Create a permanent Inter-Agency Coordination Council at the Cabinet of Ministers level, mandated to unify fragmented policies, set standards, and approve the National Strategy for Educational Reintegration [9].

Institutional Competence: Standardize VDC operations across the country by mandating a Model Regulation and the implementation of compulsory “Military Cultural Competence” Training (e.g., Green Zone Training) for all HEI staff [15].

Guaranteed Flexibility: Institutionalize Academic Flexibility across all HEIs through formal Academic Council regulations guaranteeing Individualized Learning Plans (ILPs) and transparent procedures for rehabilitation-related academic leave.

Social Integration: Establish formal, nationalized Peer-to-Peer Mentorship Programs (PAVE model adaptation) and formalize Tricameral Alliances (VDC – Employment – Business) to close the critical education-to-employment gap [16].

The strategic investment in this reformed educational ecosystem constitutes a critical commitment to Ukraine’s future, transforming the military experience into a powerful resource for sustainable development and ensuring that the unique human capital forged in conflict is not lost to isolation or bureaucracy.

Reference

1. Бабічев А. В., Пелюх О. І. Стратегічні аспекти розвитку людського капіталу в Україні в контексті інтеграції ветеранів у сфери Індустрій 4.0 та 5.0. Проблеми економіки. 2024. №3. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-76-83> (date of reference 25.10.2025).
2. Захаріна, Т. (2023). Соціально-інституційні характеристики реінтеграції ветеранів гібридної війни. Social Work and Education, Vol. 10, No. 1. pp. 17–26. DOI: 10.25128/2520-6230.23.1.2 (date of reference 25.10.2025).
3. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (date of reference 25.10.2025).
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про надання державної цільової підтримки деяким категоріям громадян для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/975-2016-%D0%BF#Text> (date of reference 25.10.2025).
5. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. (2025). Центр ветеранського розвитку в ЛНУ імені Тараса Шевченка». URL: <https://luguniv.edu.ua/?p=130866> (date of reference 25.10.2025).
6. НТУ «Дніпровська політехніка». (2024). «Реалізуємо ветеранську політику у Дніпропетровській області». URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=27308 (date of reference 25.10.2025).
7. Центр ветеранського розвитку. | Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. URL: <https://karazin.ua/universitet/structure/strukturni-pidrozdiy/tsentr-veteranskoho-rozvytku/> (date of reference 25.10.2025).
8. Karazin REHAB. | Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. URL: <https://karazin.ua/nauka/scientific-collaboration/medytsyna/karazin-rehab/> (date of reference 25.10.2025).
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (date of reference 25.10.2025).
10. Military OneSource. (2025). About GI Bill education benefits | Military OneSource. URL: <https://www.militaryonesource.mil/benefits/gi-bill-education-benefits/> (date of reference 25.10.2025).
11. Usvm, U.S. Veterans Magazine. (2025). What you need to know about veteran Resource Centers. URL: <https://usveteransmagazine.com/usvm/what-you-need-to-know-about-veteran-resource-centers/> (date of reference 25.10.2025).
12. Student Veterans of America. (2025). About us – Student Veterans of America. URL: <https://studentveterans.org/about/> (date of reference 25.10.2025).

13. Ніжейко, К., Ковалівська, К. (2024). Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. Економіка та суспільство, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161> (date of reference 25.10.2025).

14. Український ветеранський фонд. (2025). Презентація дослідження «Стигматизація ветеранів і ветеранок: Ситуація в Україні та досвід США». URL: <https://veteranfund.com.ua/newsukr/prezentatsia-doslidjennia-stigmatizatsia-veteraniv-i-veteranok/> (date of reference 25.10.2025).

15. V.E.T.S. Faculty and Staff Training | Veteran and Military Affairs. URL: <https://military.uccs.edu/faculty-and-staff-resources/vets-faculty-and-staff-training> (date of reference 25.10.2025).

16. Student Veterans of America. (2025). About us – Student Veterans of America. URL: <https://studentveterans.org/about/> (date of reference 25.10.2025).

Pr. Housna AISSAOUI, Professeur Habilité à la Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociales, D'Agadir Université Ibn Zohr

Kenza MAMMAD, Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociales d'Agadir, Équipe de Recherche en Management Des Organisations Sociales et Économie Territoriale

SMART CRM TRANSFORMATION IN MOROCCAN HEALTHCARE: A CASE STUDY OF DIGITAL INTEGRATION AT CLINIQUE INTERNATIONAL DE MARRAKECH WITHIN AN IOT-ENABLED ENVIRONMENT

Healthcare systems are evolving through 5G/6G, AI, and IoT. In Morocco, this shift is a national priority, pushing hospitals to adopt smart solutions. Within this context, Customer Relationship Management (CRM) has progressed from an administrative tool to an intelligent platform enabling real-time decision-making, patient segmentation, and proactive care.

However, Moroccan hospitals face challenges such as digital infrastructure gaps, data governance concerns, and limited IT expertise. The Clinique Internationale de Marrakech stands out as a pioneer in successfully integrating smart CRM tools into its operations.

This paper presents a case study that examines the design, implementation, and performance of an intelligent CRM ecosystem at the Clinique Internationale de Marrakech. The study addresses the following research questions:

- How can smart CRM be effectively integrated into a Moroccan healthcare institution?

- What technological enablers and organizational strategies are required for successful adoption?
- What measurable outcomes were observed in terms of patient satisfaction, efficiency, and care continuity?

Customer Relationship Management (CRM), introduced in the early 2000s, was initially designed to manage customer interactions and strengthen loyalty through technology. In healthcare, it has evolved to support patient-centered strategies and clinical service personalization.

With the integration of digital tools, traditional CRM has transformed into e-CRM, incorporating web interfaces, mobile applications, and cloud services to maintain continuous patient engagement. Hospitals now adopt e-CRM to improve operational efficiency, care coordination, and meet the growing expectations of digitally connected patients. This shift is reinforced by digital health policies, the integration of IoT devices, and advanced networks such as 5G, which enable real-time data sharing, biometric monitoring, and predictive analytics [4].

AI enables patient risk profiling, predictive alerts, and automated engagement. IoT devices like glucose monitors and fitness bands transmit real-time biometric data, allowing for proactive and personalized care [4], [5], [6].

5G supports seamless data flow between devices and CRM platforms, enhancing mobility and real-time care. [11], [12], [13].

A qualitative case study supported by descriptive KPIs was chosen to evaluate the digital CRM transformation at CIM. The clinic's private status, early adoption of digital infrastructure, and willingness to innovate made it an ideal subject.

This study adopted a modified Delphi method to collect expert insights while preserving participant anonymity. A two-round consultation was conducted with a panel of 5 professionals from the Clinique Internationale de Marrakech, including medical staff, IT coordinators, and administrative managers.

Two Delphi rounds gathered expert feedback on CRM usage, patient impact, and implementation challenges. To further illustrate the hospital CRM structure and clarify its core components, a functional diagram was also developed to synthesize the relationships between data sources, communication channels, care coordination, and patient experience enhancement.

This diagram provides a simplified view of the technical architecture supporting the smart CRM implementation at the Clinique Internationale de Marrakech.

The research followed a three-phase analytical framework: baseline analysis (CRM processes before digital integration), implementation review (system deployment, AI integration, and staff adaptation), outcome assessment: impact on satisfaction, efficiency, and care continuity.

Limitations include the small sample size and the potential lack of generalizability beyond the private healthcare sector.

Case Presentation: Clinique Internationale de Marrakech (CIM).

The Clinique International de Marrakech (CIM) is a prominent private hospital located in southern Morocco, recognized for its high-quality medical services, multidisciplinary teams, and focus on innovation. In 2021, CIM launched a digital transformation program aimed at enhancing the quality and personalization of its patient services by overhauling its Customer Relationship Management (CRM) practices.

Operating in a competitive and evolving private healthcare sector, CIM identified the need to modernize its patient engagement strategy by adopting a CRM model that could support real-time data integration, predictive patient interaction, and continuous service feedback – all in alignment with Moroccan health data privacy regulations.

Prior to its CRM transformation, CIM faced several key challenges:

- Fragmented data systems: patient information was stored in disconnected databases, causing redundancies and communication gaps.
- Lack of real-time engagement: manual appointment confirmations and follow-ups often resulted in missed visits and delayed communication.
- Limited feedback loop: no structured tools existed for collecting, analyzing, and acting on patient satisfaction data.
- Low use of mobile technology: despite the widespread use of smartphones, there was no dedicated mobile engagement strategy.

To address its challenges, CIM adopted a new CRM strategy based on Microsoft Dynamics 365, enhanced with AI and mobile integration, structured around three main pillars:

- Cloud and mobility: centralized patient data on a secure cloud platform, ensured mobile access for clinicians and patients, and complied with Moroccan privacy laws.
- AI-powered personalization: used predictive analytics to segment patients by behavior, appointment history, and risk profiles (e.g., chronic conditions).
- Wearables and IoT: launched pilot programs with connected devices (e.g., blood pressure and glucose monitors) for real-time patient monitoring via CRM dashboards.

Additionally, CRM was integrated with: Electronic Health Records (EHR), automated SMS reminders, post-consultation satisfaction surveys via mobile apps.

The CRM rollout at CIM took place over a 12-month period and included the following phases:

Phase 1 – Planning and System Design (Q1–Q2 2021): mapping existing patient communication workflows, selection of CRM platform and cloud infrastructure providers.

Phase 2 – Technical Deployment and Integration (Q3 2021): synchronization of CRM with EHR, billing, and scheduling systems, launch of mobile patient portals with secure login access.

Phase 3 – Training and Operationalization (Q4 2021–Q1 2022): training of medical and administrative staff, testing of wearable pilot programs in cardiology and endocrinology units.

Phase 4 – Optimization and Feedback Loop (2022): evaluation of patient interaction metrics, fine-tuning of automated messaging, personalization algorithms, and satisfaction tracking tools.

This structured transformation was led by a multidisciplinary task force composed of IT experts, medical staff, and external consultants, with oversight from CIM's general management and data protection officer.

After implementing its intelligent CRM system, the Clinique Internationale de Marrakech recorded significant improvements across five key areas: patient satisfaction / communication efficiency/ appointment adherence/ operational cost reduction/ perceived return on investment (ROI).

Patient satisfaction: survey response rate rose from 21% to 58%, average satisfaction score improved from 3.6 to 4.4/5, 65% of patients reported better follow-up care.

Communication efficiency: average reply time dropped from 36h to ~8h, 30% of simple queries handled by chatbot, escalation of urgent requests under 15 minutes

Appointment adherence: 26% decrease in no-shows in chronic care, adherence improved from 71% to 88%.

Administrative impact: 34% less staff time spent on repetitive communication, estimated annual savings: ~320,000 MAD, 60% of interactions handled automatically.

ROI & strategic gains: CRM investment: ~1.2M MAD, 3-year projected return: ~1.85M MAD, Qualitative benefits: morale, retention, market positioning.

The CRM transformation at the Clinique Internationale de Marrakech offers several insights into how digital solutions can optimize patient engagement, streamline workflows, and elevate care quality in emerging healthcare environments. These findings highlight strategic considerations that extend beyond this single case.

Smart CRM is no longer an administrative add-on—it's a catalyst for predictive, personalized care delivery and service optimization [5], [7]. CIM's prior use of EHR and IT infrastructure was critical. Public or rural institutions must first invest in digital maturity before replicating this model. CRM systems must reflect the patient population's language and cultural norms. CIM used Arabic/French content and adapted communication tone, improving engagement rates.

Challenges encountered: Resistance from senior clinicians, patient concerns over data privacy, integration bottlenecks with legacy systems. These were mitigated by training, transparent governance policies, and phased deployment.

Limitations. Despite these positive outcomes, this study is subject to several limitations that must be acknowledged. As a qualitative case study focusing on the Clinique Internationale de Marrakech, the findings are context-specific and may not fully reflect the diversity of other healthcare settings. The limited sample size, centered on a single private institution, restricts the immediate generalizability of the results.

However, the proposed framework provides valuable insights that can serve as a reference point for similar healthcare providers in emerging markets. Future research should include multi-institutional studies, larger datasets, and longitudinal assessments to validate the scalability and robustness of this approach across different regulatory and cultural contexts.

Conclusion and Recommendations. This study confirms that intelligent CRM systems, when tailored to local cultural, technological, and operational contexts, can significantly enhance patient care delivery, streamline communication, and improve overall organizational efficiency. The experience of the Clinique Internationale de Marrakech demonstrates that, even in resource-limited environments, the integration of AI-driven analytics, IoT-enabled monitoring, and cloud-based CRM platforms can generate tangible and measurable benefits. Beyond the specific context of this case study, the proposed framework holds strong potential for transferability across other private healthcare systems in emerging markets. Its modular and adaptable design – built around core pillars such as data consolidation, real-time decision support, and workflow automation – enables replication with appropriate contextual adjustments based on infrastructure maturity and regulatory frameworks.

Ultimately, this research provides a practical roadmap for healthcare providers seeking to balance operational efficiency with personalized care delivery. Future research, particularly multi-institutional studies, is recommended to validate the scalability of this model, refine its technical components, and explore its integration into broader national e-health strategies.

Reference

1. Rygielski, R., Wang, J. C., & Yen, D. C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24(4), 483–502. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00038-6).
2. Laudon, D., & Laudon, J. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
3. Kandaswamy, A., & Zhang, Y. (2023). Smart CRM in healthcare: A predictive framework for patient interaction management using AI and EHR integration. *Artificial Intelligence in Medicine*, 139, 102476. <https://doi.org/10.1016/j.artmed.2023.102476/>.
4. Fang, R., Jin, M., & Alqaralleh, A. (2022). AI-driven personalization of patient experience in hospital CRM systems. *Health Informatics Journal*, 28(4), 1465–1480. <https://doi.org/10.1177/14604582221083541>.
5. Habib, U., & Alavi, A. H. (2023). Ethical AI applications in patient relationship management: A critical framework. *Journal of Biomedical Informatics*, 138, 104320. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2023.104320>.
6. Yousefi, N., & Akbari, R. (2022). A hybrid machine learning framework for hospital CRM efficiency using real-time patient data. *Computers in Biology and Medicine*, 144, 105378. <https://doi.org/10.1016/j.compbiomed.2022.105378>.

7. Park, S. Y., & Kim, J. H. (2021). Customer-centric healthcare: Deep learning-powered CRM strategies in hospitals. *International Journal of Medical Informatics*, 150, 104438. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2021.104438>.
8. Elshamy, M., Hasan, A., & Alshurafa, N. (2023). AI and IoT fusion for CRM in smart hospitals: Design and deployment considerations. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Smart Healthcare Technologies*.
9. Mitra, P., & Saha, D. (2021). Integrating IoT and AI for dynamic patient relationship management in hospitals. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Health Informatics Systems Engineering*.
10. Dimitriou, A., Zgurovsky, R., & Singh, L. (2024). Wearable-integrated CRM solutions: Frameworks and field studies in chronic disease care. *Telemedicine and e-Health*, 30(1), 45–56. <https://doi.org/10.1089/tmj.2024.0001>.
11. Saad, W., Bennis, M., & Chen, M. (2020). A vision of 6G wireless systems: Applications, trends, technologies, and open research problems. *IEEE Network*, 34(3), 134–142. <https://doi.org/10.1109/MNET.001.1900287>.
12. Yang, Y., Xiao, Y., Xiao, M., & Li, H. (2021). 6G wireless systems: Vision, requirements, architecture, and key technologies. *IEEE Vehicular Technology Magazine*, 16(3), 28–41. <https://doi.org/10.1109/MVT.2021.3091040>.
13. Zhou, Y., Wu, Q., & Liu, L. (2023). Semantic communications for future 6G-enabled intelligent CRM in healthcare. *IEEE Wireless Communications*, 28(2), 52–59. <https://doi.org/10.1109/MWC.2023.123456>.
14. Salesforce. (n.d.). Salesforce Health Cloud URL : <https://www.salesforce.com/solutions/industries/healthcare/overview/>.
15. HIMSS. (n.d.). Digital Transformation Resources. URL : <https://www.himss.org/resources/digital-transformation-healthcare>.
16. Deloitte. (n.d.). Digital Transformation in Healthcare. URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/digital-transformation-in-health-care.html>.
17. [17] Becker's Hospital Review. (n.d.). CRM in Healthcare Archives. <https://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology.html>.
18. [18] Frost & Sullivan. (2023). Healthcare IT Market Briefings. <https://www.frost.com/frost-perspectives/category/healthcare/>.

NAYEEM HOSSAIN KAZI, Master's student, Mendel University in Brno

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN POTENTIAL AND DIGITAL TRANSFORMATION

Now, we are living in the age of science, where the world is moving first. Humans are becoming more versatile. No one wants to stay in a place. Humans emerged from

the cave and entered a world full of advancement. Digitalization makes our lives easier and faster, allowing us to communicate with family members or business partners across countries in the blink of an eye. Digital transformation has become a fundamental need of human life, like Abraham Maslow's hierarchy of needs: physiological, safety, love and belonging, and esteem. We use technology everywhere, and it changes people's everyday lives in how they work, get educated, and communicate. However, this transformation did not occur solely through technology. To advance technology, only human potential matters. Through creative ideas, citizens develop new technologies, design and manage them for use. Without human potential (critical thinking, adaptation, innovation, and problem-solving), we can't imagine the unlimited benefits of the digital world.

Some questions arise: if humans invented technology to make their lives easier, can technology unlock human potential? While organizations have automated robotic tools to perform their tasks, students have artificial intelligence (AI) to solve everything. This response is to understand that technology cannot be a substitute for human strength. Future success will depend on humans combining uniquely human skills such as creativity, empathy, and problem-solving with technology's ability to process data, automate tasks, and execute operations [1]. She also added that human and machine collaboration will enable advancements that could be achieved alone, creating a "booming" future.

In every organization, digital tools such as Slack, Microsoft Teams, Microsoft 365, Gmail, Asana, Trello, and more are essential for communication, project management, and generating new business ideas. It makes human life efficient and effortless. They create structure, minimize errors, and free up mental energy by handling the "busywork" of remembering and sorting, allowing for more focus on creative and strategic tasks [2]. It also saves us time and makes it easy to collect both large and small data to understand market strategy and the current market situation. In addition, according to [3] organizational tools can promote employee freedom and psychological fitness by fostering clear communication, empowering autonomy, and supporting work-life balance.

So, if an employee gets satisfaction from their work, they become more productive and innovative. Because Psychological fulfillment leads to higher energy, better focus, and a greater willingness to be creative and contribute new ideas, which, in turn, benefit the organization through improved efficiency, innovation, and a more positive work environment [4]. So, in an organizational environment, human potential and technology together can lead to profitable, productive employees.

Global integration has enabled the exchange of cultural diversity worldwide. For a decade, social media has played a crucial role in collaboration, helping people connect with new people, exchange ideas, share thoughts, and build communication skills to increase emotional capacity. Online communities, virtual workspaces, and social platforms promote shared learning and empathy. However, there are some challenges. Nowadays, humans receive more misleading information than before, but

new fact-checking Artificial Intelligence (AI) designed by humans aims to prevent its spread. If humans face a puzzle, they can solve it with the help of technology. This is a true example of how, by collaborating between humans and technology, we can minimize current and future social problems, increase emotional fulfillment, manage relationships, communicate effectively, and adapt to changes in our society.

Education is the primary medium through which human ability can be developed and sustained in this modern age. It leaves people with acute skills, knowledge, and understanding that enable them to use digital tools effectively and ethically. Brick by brick, educational methods are shifting from traditional, old-school models to digital and lifelong learning. We felt it during COVID-19, when everyone was at home, but online education continued. Students got class materials and everyday tasks online. A report by the WEF [5] illustrated that Zhejiang University offered more than 5,000 courses online just two weeks into the transition, using “Ding Talk ZJU”. The Imperial College London started offering a course on the science of coronavirus, which is now the most enrolled class launched in 2020 on Coursera.

This is a fine example of technological advancement, as we used to engage in academic activities. What if we use the traditional education system during COVID-19? Without any activities, we could be in social isolation.

Online platforms, virtual classrooms, and AI tutors offer personalized, flexible learning experiences that adapt to students’ pace and preferences. They said digital learning can improve problem-solving and critical thinking, especially when combined with human guidance. In addition to the teacher perspective, the role of teachers is evolving to that of a provider of information to mentors, facilitators, and motivators. They become multitasking by using AI and other teaching techniques and tools. Although technology provides easy access to materials, teachers remain central to developing human potential. Together (Technology and human potential) it makes people more capable of generating new ideas for future development.

So, Digital transformation, human potential, and education are deeply interconnected. As a result, new technologies are developed to make people more efficient and innovative. In the 21st century, it is true that we can’t imagine a day without technology, as we use it so often. From the profit maximization of a business to the personal development of a human, technology has a deep impact everywhere. Education remains at the center of human evolution and provides broader knowledge in different areas, and we use it as a new pathway to empowerment, equality.

In the near future, human ability and technology will be equal because digital tools can collect and process data, but only humans have emotions and can think critically. AI collects data from what humans have input online before. AI is unable to develop new products for human use. If we ask something that doesn’t exist in the world, AI will not be able to find out or provide results. But humans continuously work to discover new things that AI can’t. On the other hand, without the assistance of technology, it would not be effortless to invent new things. Together, we can

discover something new that might make human life more flexible, less time-consuming, and more advanced.

Reference

1. Johndan Johnson-Eilola, Stuart A. Selber (2023). Technical Communication as Assemblage. *Technical Communication Quarterly*. Vol. 32. P. 79–97. <https://doi.org/10.1080/10572252.2022.2036815>.
2. Craig Engstrom, Rose Helens-Hart (2023). In-demand instructional communication competencies for organizational trainers. *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 86. P. 427–445.
3. Michael Peters, Conor Walsh (2022). Population growth and firm-product dynamics. *NBER Working Paper*. 29424.
4. Garry Jacobs and Ivo Šlaus (2011). Global Prospects for Full Employment, *Cadmus* 1, Issue 2. P. 60–89.p
5. Human Development Report 2020. UNDP. URL : <https://www.undp.org/de/germany/publications/human-development-report-2020>.

СЕКЦІЯ 3

МИРОБУДУВАННЯ ТА МЕДІАЦІЯ:ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

BABENKO Kristina, Doctor in Economics, Professor of the Management and Tourism Department, Zhytomyr Institute of Economics and Humanities (Ukraine); Visiting Research Fellow, Newcastle University (the Great Britain)

PARKHOMENKO Olena, Associate Professor, Management and Administration Department, Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

AI-DRIVEN APPROACHES TO MEDIATION

In the modern world, artificial intelligence (AI) has moved from the realm of science fiction into everyday professional reality. It is becoming an integral part of decision-making processes, communication, and even conflict resolution. Mediation, as a field focused on restoring dialogue and trust, is not an exception. AI is increasingly used in online dispute resolution (ODR), negotiation support, and analytical tools that assist mediators in understanding parties' emotions, risks, and patterns of communication.

The key question is whether a machine can truly assist people in reconciling their differences. Rather than viewing AI as a competitor to human mediators, we should understand it as a partner – a tool that enhances human judgement, empathy, and ethics with analytical precision, scalability, and speed. The future of mediation lies in human–AI collaboration, not replacement.

AI can contribute to different stages of the mediation process (Table 1).

A practical illustration comes from eBay's and Modria's dispute resolution platforms [2], which have handled tens of millions of consumer cases annually – showing how AI can streamline processes, although such automation still raises questions about human involvement and fairness.

Despite clear benefits, AI integration into mediation presents ethical, legal, and psychological risks that must be addressed [1]:

- algorithmic bias: AI systems learn from historical data, which may contain social biases. If not properly corrected, this can lead to unfair treatment of specific groups or parties. Regular algorithmic audits and diverse datasets are crucial;
- loss of empathy: Machines lack emotional intelligence and cannot sense tone, gestures, or non-verbal cues. This makes hybrid models (AI + human mediator) essential;

- confidentiality and data security: Mediation relies on trust. Using cloud-based tools requires robust encryption, consent management, and local processing of sensitive data whenever possible;
- accountability: If an AI system provides inaccurate recommendations, who is responsible – the mediator, developer, or organisation? Legal frameworks and professional standards must clarify this;
- cultural sensitivity: Most AI models are trained on Western datasets and may misinterpret communication norms in other cultural contexts. Localisation is key;
- professional dependency: Overreliance on AI can lead to “deskilling” of mediators. AI should free time for human connection, not replace it.

Table 1 – Areas of application of AI in mediation

Mediation stage	The role of AI	Example/Platform
1. Preparation	Analyzes texts, identifies emotional triggers, helps to formulate the interests of the parties	NLP Message Analysis, Receptiviti Type Systems, IBM Watson Tone Analyzer
2. Mediation	The online assistant structures the dialogue, offers neutral formulations	Modria, Smartsettle, ODR.eu
3. Translation and intercultural mediation	Provides accuracy of understanding while avoiding bias	DeepL Translator, ChatGPT multilingual dialogue
4. Training mediators	Negotiation simulators, role-playing trainings with an AI partner	AI Mediation Coach, Virtual Dispute Resolution Simulator
5. Post-mediation analysis	Monitors the implementation of agreements, identifies the risk of a second conflict	Analytical dashboards in ODR systems

Source: developed by authors using [1, 2, 3, 4, 5]

AI and human mediators possess complementary strengths: a human mediator understands emotions, builds trust, and navigates moral complexity; an AI system analyses large datasets, identifies patterns, and predicts potential outcomes.

Combining these capacities forms what can be called “augmented mediation” – mediation enhanced by technology.

This hybrid approach maintains ethical judgement while improving efficiency and access.

To integrate AI responsibly into mediation, several steps are advisable:

1. Test AI tools in limited processes (e.g., document summarization).
2. Ensure that sensitive decisions are always reviewed by a qualified mediator.
3. Regularly test for fairness and transparency.
4. Apply encryption, data minimization, and informed consent procedures.
5. Equip professionals with digital literacy and understanding of AI-generated insights.
6. Use models adapted to specific languages and cultures.
7. Define clear standards of professional responsibility and accountability.

AI in mediation will likely evolve toward [1]:

- hybrid mediation platforms combining human facilitation and AI analytics;
- emotion-aware (“affective”) computing to support emotional feedback in training;
- ethical codes for AI-mediated processes, ensuring transparency and voluntariness;
- scaling mediation to communities and online spaces, providing early conflict prevention.

Ultimately, the goal is not automation for its own sake, but the augmentation of human capacity – using technology to amplify fairness, empathy, and access to justice.

Artificial intelligence is already reshaping mediation by expanding access to information, improving the efficiency of preparation and communication, and offering new tools for analysing emotions and patterns of behaviour. These technologies can significantly enhance the mediator’s capacity to understand complex disputes and support parties through structured, data-informed insights. When applied thoughtfully, AI helps streamline processes without diminishing the human element essential to conflict resolution.

However, the integration of AI into mediation brings serious challenges that must be addressed. Algorithmic bias, lack of empathy, confidentiality risks, and unclear accountability frameworks remain central concerns. Without strong ethical standards, careful data governance, and professional oversight, automated systems may unintentionally reinforce inequalities or weaken the trust on which mediation relies. These risks underline the need for hybrid models that preserve the central role of human judgement, relational competence, and cultural sensitivity.

The future of mediation lies not in choosing between human and artificial intelligence, but in combining their strengths. AI can support transparency, fairness, and scalability, while human mediators provide empathy, ethical reasoning, and emotional safety. By developing clear ethical guidelines, investing in mediator training, and adapting AI tools to local contexts, the field can ensure that technology strengthens rather than replaces the human essence of mediation. In this balanced approach, AI becomes not a threat, but a meaningful opportunity to advance more just and accessible systems of dispute resolution.

References

1. Katsh E. Overview of Online Dispute Resolution. Scholar Commons. URL: <https://scholarcommons.sc.edu> (дата звернення: 11.10.2025).
2. eBay / Modria ODR case studies. Artificial Lawyer. URL: <https://www.artificiallawyer.com> (дата звернення: 11.10.2025).
3. IBM Watson Natural Language Understanding. Tone Analysis API. IBM. URL: <https://www.ibm.com/watson> (дата звернення: 11.10.2025).
4. ODR Europe Platform. Workflow Automation Tools. ODR Europe. URL: <https://odreurope.com> (дата звернення: 11.10.2025).

5. DeepL Translator. DeepL GmbH. URL: <https://www.deepl.com> (дата звернення: 11.10.2025).

SAVCHENKO Viktor, PhD in Law, Docent, Associate Professor of the Department of Civil Law Disciplines, V.N. Karazin Kharkiv National University; Research Fellow of the University of Oxford; Certified International Mediator; Member of the project Erasmus+ “Curriculum Reform to Promote Education for Peace in Ukraine, Georgia and Moldova / PeaceEdu” (agreement number: 101128854-PeaceEdu-ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

CIVIL LAW CONSEQUENCES OF COLLABORATIONISM: AN INTRODUCTION TO THE PROBLEMATICS

War within Ukraine's territory have been ongoing since 2014, leading to a set of legal problems. Although these issues are addressed mainly by specialists in criminal, constitutional, and international law, specific problems also concern civil legal relations. The resolution of these issues is a *conditio sine qua non* (a condition without which nothing will happen; an indispensable, mandatory condition) for the post-conflict restoration of social justice, sustainable economic development of the territories and, ultimately, effective peacebuilding. This pertains, first and foremost, to the application of property law, the law of obligations, tort law, and inheritance law in the temporarily occupied territories, which has repeatedly been the subject of scholarly attention. However, collaborationism also carries civil law consequences, and such actions can be committed in territories controlled by Ukraine.

The connection between the categories under study is systemic. Collaborationism, as a socio-legal phenomenon, generates multiple conflicts in the field of civil legal relations (property disputes, invalidity of transactions, tortious obligations). These conflicts, when left unresolved, become a fundamental obstacle to peacebuilding, as they perpetuate social division, undermine trust in state institutions, and render the restoration of social cohesion impossible. Thus, civil law acts not only as an instrument for protecting violated rights but also as a key mechanism for post-conflict settlement. An effective civil law response to the consequences of collaborationism (through restitution, compensation, and the invalidation of transactions) is a form of restorative justice that directly contributes to achieving peacebuilding goals and lays the foundation for the sustainable socio-economic revival of communities.

Collaborationism, defined as voluntary and conscious cooperation with the enemy, is not a new phenomenon in history. In particular, after World War II, civil law mechanisms were used in European countries to resolve the consequences of collaboration, which today can be interpreted as elements of the transitional justice system: in France, agreements made under pressure from the occupation authorities

were annulled, in the Netherlands, pension rights and assets were revoked; and in Norway there are numerous cases of property restitution, etc. This information is presented in more detail in specific normative acts, such as the Decree of August 26, 1944, on the confiscation of property of persons punished for acts of collaboration (France), the Law on High Treason (Norway), etc.

These civil disputes have a significant destructive potential for social cohesion in the de-occupied and affected territories. The unresolved status of these disputes, or their resolution, can be viewed solely through the prism of punitive justice, which can deepen social division and directly contradict the goals of peacebuilding. That is why the search for effective legal mechanisms for resolving these civil disputes is both a challenge and a prospect for ensuring sustainable peace (Tarasenko, 2022, p. 12). Moreover, civil disputes (property, inheritance, contractual) between community members are among the main challenges for socio-economic recovery, since without the restoration of trust and legal certainty, neither the return of investments nor the safe conduct of economic activity is possible.

Among the civil law consequences of collaborationism, the following can be distinguished: 1) compensation for damage caused by the actions of collaborators; 2) protection of property rights of which an individual was deprived with the assistance of collaborators; 3) the invalidity of transactions concluded under the influence of violence, threats or deception by a collaborator; 4) violation of family and inheritance rights.

Today, several civil law approaches for addressing the consequences of collaborationism can be distinguished. First of all, there is an urgent need to improve the current civil and procedural legislation to clearly recognise the invalidity of transactions concluded under the influence of collaborators. This issue requires a comprehensive approach and cannot be resolved by adopting individual normative acts or declaring all transactions concluded by individuals and legal entities in the temporarily occupied territories invalid (President of Ukraine, 2021). Today, the thesis regarding the need for a regulatory act that would regulate conflict situations and simplify the procedure for legitimising certain concluded transactions while respecting the interests of the participants in legal relations remains relevant (Savchenko, 2023, p. 234).

Moreover, the very definition of collaborative activity is detailed only in Article 111-1 of the Criminal Code of Ukraine, and its content creates uncertainty. For example, the article provides for criminal liability for the transfer of material resources to illegal armed or paramilitary formations created in temporarily occupied territory (Kryminalnyi kodeks Ukrainy, 2001, Art. 111-1). However, it is not clear what is included in the concept of “transfer”. If a person transferred property under duress or under the influence of a grave circumstance, this transaction is void, but is this a sufficient basis for exemption from criminal liability? Moreover, suppose the same actions are committed intentionally to cause harm to Ukraine. In that case, they should be qualified as aiding and abetting the aggressor state (Kryminalnyi kodeks Ukrainy, 2001, Art. 111-2). This suggests that the collaborative activity is unintentional and not

intended to cause harm to Ukraine. The antinomy lies in the fact that the unintentional transfer of material resources violates the principle of the transaction's voluntariness, yet falls within the qualification of a collaborative activity. This legal uncertainty creates risks of both excessive criminalisation and the inability to protect civil rights. It also highlights the need to introduce alternative mechanisms, in particular mediation, to resolve disputes in “grey areas” where the corpus delicti (or criminal element) is absent but civil law, moral and ethical violations are evident. The need to provide for criminal liability for collaborationism is beyond doubt. Still, the current legal norms need to be revised, taking into account the entire multi-layered nature of this issue. As T. Batrachenko notes, the modern concept of collaborationism is a meaningful socio-psychological and ethical phenomenon that encompasses some forms of state treason - cooperation of the population with the occupying power, its representatives, and the aggressor country through various actions in the military, economic, political, informational, and other spheres of life (Batrachenko, 2022, p. 75).

The civil law approaches for addressing the consequences of collaborationism also include restitution (return of property illegally obtained as a result of collaboration with the enemy), confiscation of property (as a civil law sanction or consequence of an invalid transaction, as opposed to criminal law confiscation) that was used to support the enemy, and compensation for damage to persons who suffered from the actions of collaborators, etc.

Resolving the consequences of collaborationism requires the use of mechanisms from various legal branches, and the most relevant among civil law ones can be identified as the following: 1) recovery of property from the illegal possession of a collaborator; 2) recognition of transactions concluded with collaborators as invalid due to coercion, threat, fraud, or grave circumstances; 3) recognition of null and void transactions concluded with collaborators that contradict public order and the foundations of morality as null and void.

A comprehensive resolution of the civil legal consequences of collaborationism is an integral part of Ukraine's policy in the context of armed aggression, and civil law contains effective mechanisms for this. Effective law enforcement in this area is a direct contribution to the restoration of the rule of law, which is the foundation for socio-economic stabilisation and sustainable development of the affected territories. Today, there is an urgent need for a detailed study of the civil legal consequences of collaborationism and the mechanisms for resolving them. In further research, it is advisable to pay special attention to the potential of mediation as an out-of-court mechanism for resolving disputes arising from acts of collaboration, as well as to international experience, with an emphasis on normative developments, the creation of special institutions, and interaction with international organisations.

References

1. Batrachenko, T. S. (2022). Kolaboratsiina diialnist v umovakh viiny: poniattia ta kryminalna vidpovidalnist za protypravni dii [Collaboration activities in conditions of war: concept and criminal liability for illegal actions]. *Sovereignty and Law*, (3),

73–97.

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/322/8759/18360-1?inline=1>.

2. *Kryminalnyi kodeks Ukrainy* [Criminal Code of Ukraine] (Law No. 2341-III) (2001, April 5, as amended 2025, June 17). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.

3. President of Ukraine. (2021, March 24). *Stratehiia deokupatsii ta reintehratsii tymchasovo okupovanoi terytorii Avtonomnoi Respubliky Krym ta mista Sevastopolia* [Strategy for the de-occupation and reintegration of the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol] (Ukaz No. 117/2021).

4. Savchenko, V. O. (2023). Problematyka nediisnosti pravochyniv, vchynenykh na tymchasovo okupovanii terytorii AR Krym [The problem of invalidity of transactions committed in the temporarily occupied territory of the AR Crimea]. In *Krym – tse Ukraina: stratehiia deokupatsii ta reintehratsii: materialy Mizhnar. naukovo-prakt. kruhloho stolu* [Crimea is Ukraine: Strategy for de-occupation and reintegration: Materials of the Intern. scientific-pract. round table] (pp. 230–234). Odesa.

5. Tarasenko, T. I. (2022). Perekhidne pravosuddia ta mekhanizmy vidnovlennia prav vlasnosti v umovakh postkonfliktного vrehuliuvannia [Transitional justice and mechanisms for restoring property rights in post-conflict settlement]. *Journal of the Kyiv University of Law*, (3), 12–17.

ГІРМАН Алла, канд. політ. наук, доцент кафедри міжнародних відносин, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ПОСТКОНФЛІКТНЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ МИРУ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ООН

Після завершення будь-якого міжнародного конфлікту критично важливим етапом є зміцнення миру (миробудування), щоб запобігти відновленню протистояння у майбутньому.

В рамках Організації Об'єднаних Націй (ООН) питання миробудування регулюються внутрішнім правом, а саме резолюціями Генеральної Асамблеї (ГА) та Ради Безпеки (РБ). Ці резолюції визначають архітектуру миробудівних органів ООН, їхню діяльність, фінансування та інші аспекти. Ключовим документом у цій сфері є Огляд архітектури ООН з миробудування, який аналізує стан справ у постконфліктних державах, діяльність Комісії, Фонду та Управління з миробудування, а також їхню взаємодію з основними органами ООН.

Необхідність скоординованого та комплексного підходу до постконфліктного миробудування була визнана на Всесвітньому саміті 2005 року. З метою інституціоналізації цього процесу, Підсумковий документ (резолюція ГА ООН 60/1 від 16 вересня 2005 р., п. 97) рекомендував створити міжурядовий консультативний орган [1]. На виконання цього рішення, Комісію з питань миробудування було засновано паралельними резолюціями ГА ООН (60/180) та РБ ООН (1645 (2005)) від 20 грудня 2005 року [2; 3].

Мандат Комісії з питань миробудування (визначений у пункті 2 резолюції Генеральної Асамблеї 60/180) передбачає виконання таких ключових функцій:

1. Слугувати платформою для зацікавлених сторін, сприяючи розробці стратегій постконфліктного відновлення та забезпеченню необхідних ресурсів.
2. Активно підтримувати ці стратегії, зосереджуючись на відновлювальних заходах та інституційному будівництві для створення основи сталого миру та розвитку.
3. Надавати сторонам інформаційну та методичну допомогу, а також привертати увагу міжнародної спільноти до пріоритетів миробудування.

Крім того, згідно з резолюцією 1645 (2005) Ради Безпеки, Комісія має щороку подавати доповідь Генеральній Асамблеї та надавати рекомендації Раді Безпеки щодо постконфліктних ситуацій, які перебувають на її активному розгляді. Рішення в Комісії приймаються на основі консенсусу.

У структурі комісії постійно діє Організаційний комітет, до якого входять 7 членів ради Безпеки, 7 членів Економічної та Соціальної ради (включаючи представників країн, які пережили період постконфліктного відновлення); 5 членів, які роблять найбільші внески до бюджету та фондів Організації Об'єднаних Націй (за винятком тих, які вже входять до двох попередніх категорій); 5 членів, які надають найбільші континенти військовослужбовцям та цивільним поліцейським для місій Організації Об'єднаних Націй, які не увійшли до попередніх трьох категорій; 7 додаткових членів.

Члени Комітету обираються на 2 роки з правом переобрання.

Комісія проводить спільні засідання з головними органами ООН (наприклад, з Економічною та Соціальною радою), активно взаємодіє з усією системою ООН та налагоджує партнерські зв'язки.

Для ефективного моніторингу та підтримки конкретних країн, Комісія з питань миробудування створює спеціалізовані національні структури, які надають цільову допомогу в межах її мандату.

Голова такої структури підтримує регулярну взаємодію з державою:

- здійснює регулярні візити, під час яких проводить консультації з високопосадовцями, представниками громадянського суспільства та іншими ключовими зацікавленими сторонами.
- обговорює фінансові та організаційні аспекти реалізації національних стратегій і планів з миробудування.

- оцінює прогрес, надає консультації та має повноваження залучати додаткових партнерів (наприклад, міжнародні організації) для посилення допомоги.

За результатами візитів Голова звітує на засіданнях Комісії. Сама держава-реципієнт має право ініціювати скликання засідання Комісії для обговорення своєї ситуації.

Важливо відзначити взаємодію Комісії з миробудування з Фондом миробудування. Він був заснований Генеральним секретарем ООН відповідно до тих самих резолюцій Генеральної Асамблеї та Ради Безпеки ООН, якими була власне і заснована сама Комісія. Асамблея просила «створити багаторічний постійний фонд миробудування для цілей постконфліктного миробудування, що фінансується добровільними внесками» [2].

У структурі Секретаріату ООН також було створено Управління з підтримки миробудування. Згідно з офіційною сторінкою управління, «до складу Управління входять Секція підтримки Комісії з миробудування, Секція планування політики та Секція фінансування з метою підтримки миробудування. Управління також допомагає підтримувати світ у постраждалих від конфліктів країнах шляхом мобілізації міжнародної підтримки зусиль у галузі миробудування, що додаються національними сторонами, які несуть за них відповідальність».

Наразі тематика миробудування стає предметом пильної наукової уваги, у тому числі вітчизняних дослідників. Але ці проблеми вимагають більш глибоких досліджень наукової спільноти.

Література

1. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН A/RES/60/1 від 16 вересня 2005 р. URL: <https://peacemaker.un.org/en/documents/ares601-2005-world-summit-outcome> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Резолюція 60/180 Генеральної Асамблеї від 20 грудня 2005 р. URL: <https://docs.un.org/ru/A/RES/60/180> (дата звернення: 21.10.2025).
3. Резолюція 1645 (2005) Ради Безпеки ООН від 20 грудня 2005 р. URL: [https://docs.un.org/ru/S/RES/1645\(2005\)](https://docs.un.org/ru/S/RES/1645(2005)) (дата звернення: 21.10.2025).

КУШНІР Анастасія, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МИРОТВОРЧА ОСВІТА ЯК ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ

У Резолюції Генасамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» зазначено, що «не може бути сталого розвитку без миру, і не може бути миру без сталого розвитку» [6]. Цей складний взаємозв'язок формує дуальність нашого розуміння того, що є більш комплексним поняттям – Цілі сталого розвитку і, відповідно, освіта з цілей сталого розвитку, чи мир та миротворча освіта. Це питання розповсюджується не тільки на ЦСР, а в цілому характеризує проблематику взаємозалежності освіти в дусі миру з іншими навчальними напрямками та глобальними концепціями.

При цьому, Цілі сталого розвитку – це комплексна ідея, досягнення якої потребує більш конкретних інструментів і механізмів. Це стосується і освіти для сталого розвитку, яка «є динамічною концепцією, надпредметним інтегративним напрямком, що має системний характер і потребує комплексного підходу» [2, с.128]. Одним із таких інструментів, який може сприяти досягненню навчальних задач освіти для сталого розвитку і в цілому Цілей сталого розвитку, може стати миротворча освіта.

Саме тому наразі дослідники все частіше розглядають миротворчу освіту як частину освіти для сталого розвитку, посиляючись на документ UNESCO «Education for Sustainable Development Goals: learning objectives», в якому навчання таким навичкам и знанням, потрібний для досягнення стійкого миру, закладені в задачі по навчання в рамках ЦСР 16 «Мир, справедливість і міцні інституції» [3]. Ці задачі відповідають критичному підходу до миротворчої освіти, адже вони розглядають не тільки питання миру та справедливості, а і питання впливу індивідуума на інституції, в тому числі правосудну систему.

З іншого боку, спираючись тільки на освітні задачі щодо навчання в межах ЦСР 16 для миротворчої освіти, ми виключаємо із зони її впливу такий елемент, як доступність та відкритість освіти, її спонукальна діяльність до критичного аналізу та соціальних змін. В рамках «Рекомендацій про освіту в дусі миру, прав людини та сталого розвитку» пропонуються керівні принципи трансформаційної освіти, які забезпечують виконання ЦСР 4.7, що включають в собі: доступність та якість освіти; недискримінаційний характер; стимулювання колективної генерації знань; гарантію дотримання права на свободу думки; заохочення міжкультурного та міжпоколінного діалогу тощо [3]. Це напряму відповідає акценту на спосіб викладання в критичному підході до миротворчої освіти, а також специфіці взаємозв'язку «вчитель – учень».

Більш того, миротворча освіта може виступати (прямо або опосередковано) ефективним інструментом для досягнення освітніх цілей в рамках і інших Цілей сталого розвитку, таких як ЦСР 3 «Міцне здоров'я та добробут», 5 «Гендерна рівність», 10 «Подолання нерівності» та 17 «Партнерство для досягнення цілей», окрім вже вищезазначених ЦСР 4 та 16.

В пункті 1.4 задач навчання по ЦСР 3 зазначається важливість розвитку таких знань та навичок, що допомагають ідентифікувати та розуміти наслідки дискримінаційних моделей поведінки, таких як ксенофобія та дискримінація для емоційного та психологічного благополуччя людини, а також в межах інших пунктів підкреслюється важливість підтримки власного психічно-емоційного здоров'я. Це взаємопов'язано із формування внутрішнього «миру» та рівноваги, а також навичок дійової емоційної саморегуляції та подолання психологічних та емоційних наслідків війни як важливого компоненту миротворчої освіти.

Задачі ЦСР 5 «Гендерна рівність» в цілому напряму пов'язані із цілями миротворчої освіти, адже гендерна освіта була закладена як важливий елемент традиційної, комплексної освіти в дусі миру, що підтримує досягнення всебічної соціальної рівності. Таким чином, усі задачі навчання по ЦСР 5 відповідають контексту миротворчої освіти, яка підтримує всебічний розвиток компетентостей, націлених на дослідження прав жінок, подолання дискримінації на основі полу, поєднання право-орієнтованих та справедливих поглядів із повагою до культурних особливостей тощо.

Ціль сталого розвитку 10 «Подолання нерівності», аналогічно до ЦСР 5 «Гендерна рівність», є напряму пов'язаною із задачею миротворчої освіти – сприяння подоланню всіх форм нерівності. Тож навчання знанням, навичкам та ставленням, що сприяють викоренню різних форм нерівності, розповсюдженню інформації про важливість рівності, допомагають ідентифікувати та вирішувати дану проблематику в своїй спільноті та на різних рівнях: від локального до глобального, – є комбінацією освіти в дусі миру та освіти задля досягнення ЦСР 10. Задачі по навчанню для ЦСР 10 також відповідають і засадам критичної миротворчої освіти, адже закладають формування особистостей, що можуть приймати участь в розробці та реалізації ініціатив на національному рівні задля подолання нерівності.

Таким чином, практики миротворчої освіти, що сприяють досягнення цілей сталого розвитку, включають в себе формування компетенцій, необхідних для подолання усіх форм нерівності, в т.ч. гендерної, забезпечення роботи міцних інституцій і справедливості та формування стійкого миру. На рис. 1 систематизували визначені ЦСР, як миротворча освіта сприяє їхньому досягненні та які практики миротворчої освіти є релевантними для кожної із цілей.

Миротворча освіта в такому випадку виступає практичним інструментом досягнення цілей сталого розвитку на локальному рівні. Особливо це є актуальним в умовах пост-конфліктного відновлення, коли сталий розвиток йде невіддільно від комплексного миру, що панує на всіх рівнях: від локального до

національного. Сприйняття миротворчої освіти не тільки через ЦСР 16, а і через інші цілі сприяє розповсюдженню холістичної ідеї миробудівництва.

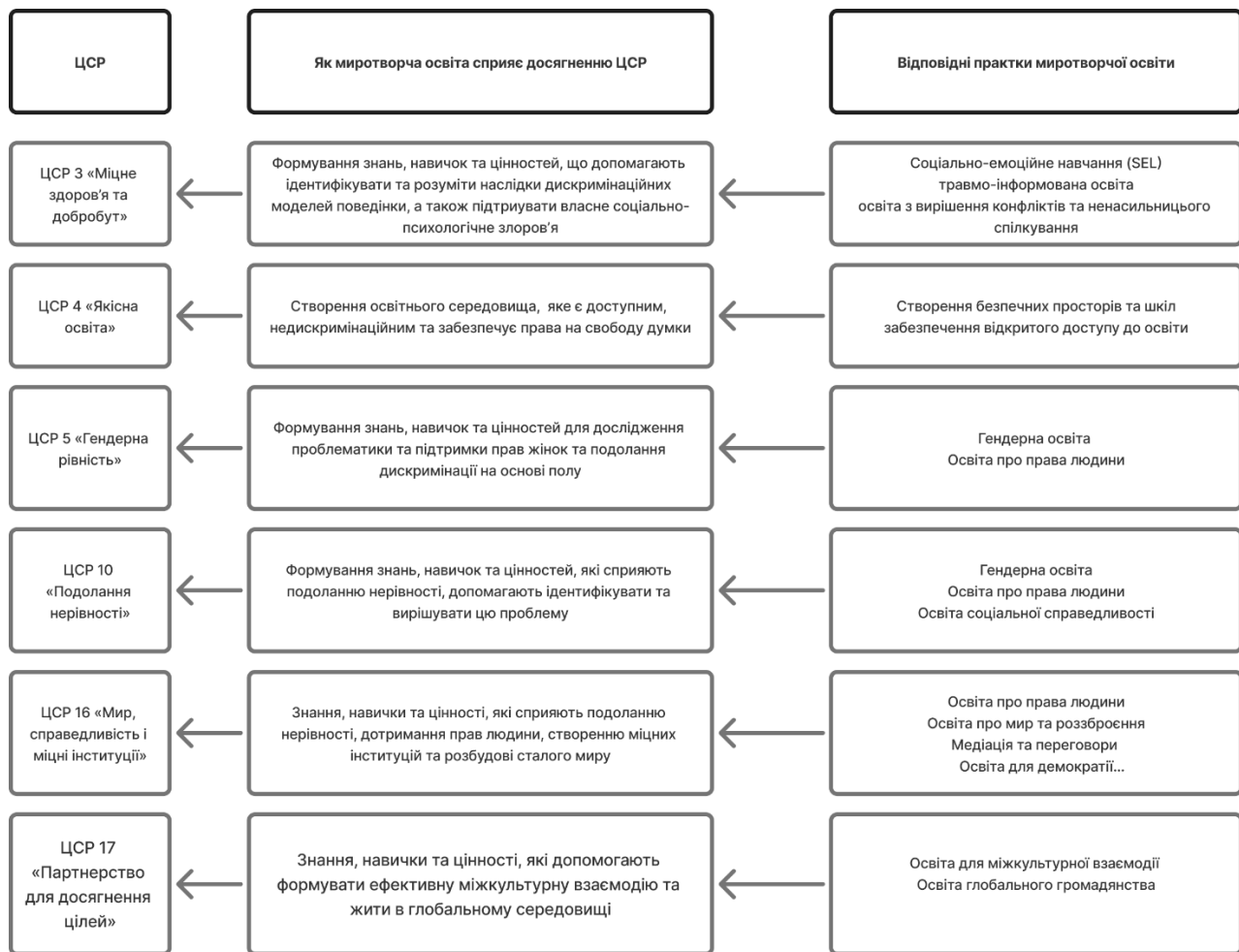


Рисунок 1 – Відповідність Цілей сталого розвитку та практик миротворчої освіти

Джерело: розроблено автором на основі [3], [4]

На основі опитування 438 респондентів виявлено, які навички громадяни вважають важливими для подолання впливу війни [1]. На рис. 2 представлені результати опитування.

Найголовнішими навичками респонденти зазначають уміння слухати та вести діалог (20,1%), мирне вирішення суперечок (20,3%) та управління емоціями та стресом (18,4%). Це найбільше відповідає навичкам, необхідним для досягнення ЦСР 3 «Міцне здоров'я та добробут», та частково для ЦСР 16 «Мир, справедливість і міцні інституції». Дані результати актуалізують важливість підтримки психосоціального добробуту населення в конфліктних регіонах, що часто виключається або недостатньо акцентується в практиках миротворчої освіти.

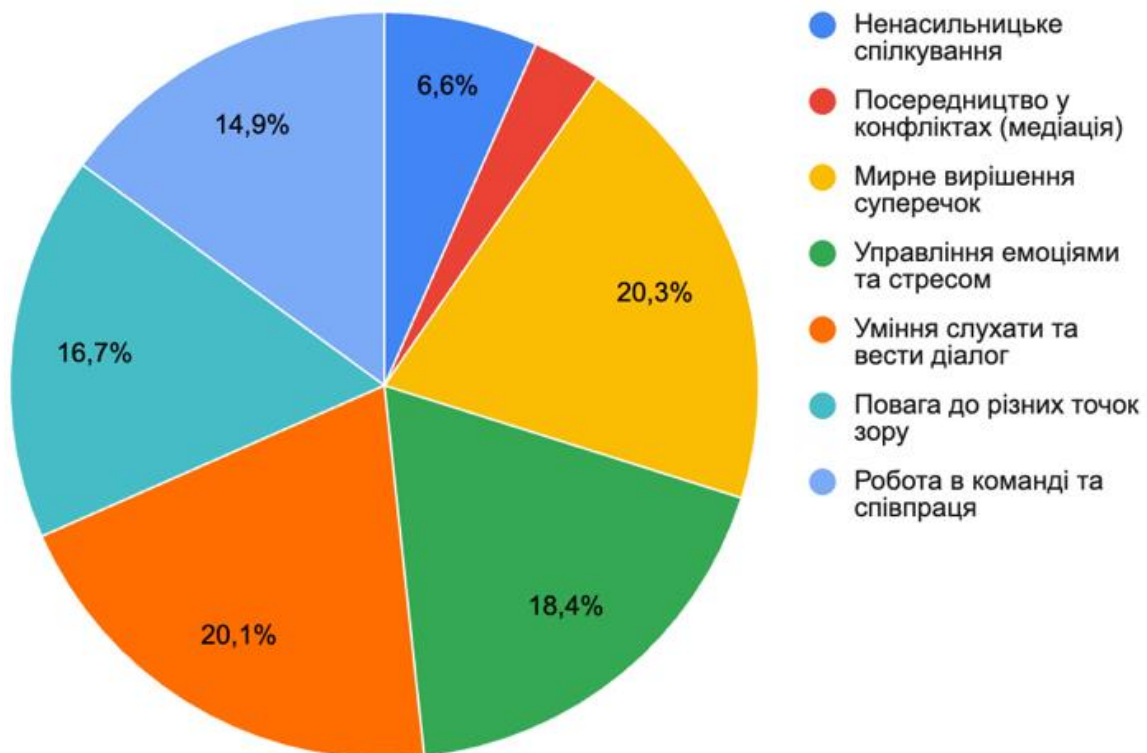


Рисунок 2 – Навички, які є важливими для подолання впливу війни
Джерело: розроблено автором на основі [1]

Трохи менш важливими респондентами зазначають повагу до різних точок зору (16,7%) та робота в команді та співпраця (14,9%). Вони є взаємопов'язаними між собою і більш виступають наскрізними навичками, які допомагають розбудовувати мир. У розрізі ЦСР, ці навички є вкрай важливими для реалізації Цілі 17 «Партнерство для досягнення цілей». Додатково до цих компетенцій в цьому розрізі ми можемо додати міжкультурну взаємодію, яка не була зазначена в анкетуванні як одна з опцій.

Одними з найменших важливих, за думкою респондентів, є ненасильницьке спілкування (6,5%) і медіація та посередництво в конфліктах (3%). Останнє акцентує увагу на тому, що один з найголовніших елементів компетенцій, які необхідні для досягнення “основної” цілі миротворчої освіти – ЦСР 16 «Мир, справедливість і міцні інституції» – є найбільш недооціненою навичкою серед громадянської спільноти. Це вказує на потреби поширення інформаційних кампаній щодо важливості навчання медіації та інших форм посередництва в конфліктах не тільки серед професійних спільнот, а і серед всіх громадян.

Що стосується інших запитів громадян у розрізі миробудування та сталого розвитку, звернемось до відповідей на питання «Які кроки, на вашу думку, могли б сприяти зменшенню напруги та покращенню взаєморозуміння між різними групами в громаді?» (Рис. 3).



Рисунок 3 – Дії, що сприяють зменшенню соціальної напруги
Джерело: розроблено автором на основі [1]

Найбільш важливим інструментом задля подолання напруги, яка є проявом конфліктів на локальному рівні, за думкою респондентів, є проведення спільних заходів для різних груп населення (культурних, спортивних та волонтерських) (15,7%). Це додатково підкреслює важливість вміння співпрацювати, яке місцеві мешканці визнали як одну з найважливіших компетенцій для розбудови миру. Другою найбільш поширеною відповіддю є якраз реалізація психосоціальної підтримки населення (14,4%), знову акцентуючи увагу на важливості забезпечення добробуту та психологічної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Окрему увагу варто приділити таким варіантам відповідей, як «Створення безпечних просторів для діалогу» (14,1%) та «Інформаційні кампанії про права та обов'язки громадян» (12,3%), «Підтримка програм реінтеграції військовослужбовців» (12,8%). Запит на це підкреслює наявну необхідність у громадян мати безпечні простори, в яких вони можуть висловлювати свої думки та спілкуватися з іншими, що є одним з підходів критичної миротворчої освіти. В рамках ЦСР ми розкриваємо створення безпечних та інклюзивних просторів як частину ЦСР 4 «Якісна освіта», але, на сам перед, така практика може бути наскрізною та не бути прив'язаною до формального освітнього середовища. Такі простори спонукають до пошуку відкритого діалогу та консенсус між групами та окремим особистостями, що відчують напругу або підвищений ризик конфліктів. Другий та третій пункт актуалізує питання

проведення правових просвітницьких заходів, які мають на меті роз'яснення прав людей та концепцій соціальної справедливості. Це максимально відповідає навичкам та знанням, необхідних для досягнення ЦСР 5 «Гендерна рівність» (частково), ЦСР 10 «Подолання нерівності» та ЦСР 16 «Мир, справедливість та міцні інституції».

Проаналізувавши відповіді на ці питання, виявлено, що додаткового поширення серед населення потребує розуміння важливості освіти для гендерної рівності, що є одним з ключових елементів як ЦСР, так і освіти в дусі миру. Також обізнаність про концепції соціальної справедливості та дій для її просування потребує поширення серед громадян, адже цей аспект, на рівні з освітою про права людини, є критичним для формування проактивного населення, яке знайоме з причинами та наслідками нерівного розподілу ресурсів та може протидіяти цього.

Таким чином, ми побачили кореляцію між Цілями сталого розвитку практиками миротворчої освіти як інструменту їхнього досягнення. Визначено, що освіта в дусі миру може сприяти процесу виконання ЦСР 16, а і є допоміжним методом досягнення інших цілей, таких як ЦСР 5 «Гендерна рівність», ЦСР 10 «Подолання нерівності», ЦСР 4 «Якісна освіта», адже формування необхідних знань, навичок та цінностей у населення є основною цього процесу. В результаті аналізу відповідних навичок та дій, які мешканці української громади вважають важливими для сталого миру, було виявлено, що найбільш важливими громадяни зазначають ті навички, що відповідають таким цілям, як «Міцне здоров'я та добробут», «Якісна освіта», «Партнерство для досягнення цілей». В усвідомлення людей ці навички мають важливе місце, в той час, як ті, що відповідають досягнення гендерної рівності, справедливості та демократичних інституцій (ЦСР 5, ЦСР 10 та ЦСР 16) потребують поширення.

Найбільш важливим в умовах впливу війни є розповсюдження компетенцій, що відповідають ЦСР 16 «Мир, справедливість та міцні інституції». До цього входять такі важливі знання, навички та цінності як медіація та посередництво в конфліктах, запобігання корупції, створення та підтримка справедливих інституцій на різних рівнях. Адже згідно до критичної миротворчої освіти учні повинні не просто вивчати навички та знання, що допомагають сформувати мирну спільноту, а стати «агентами трансформації», які критично аналізують динаміку влади та мають можливість реконструювати несправедливі соціальні порядки [5].

Література

1. Соціально-економічний аналіз Яготинської міської територіальної громади до 2034 року. *Яготинська міська територіальна громада*. URL: <https://yagotinmiska-rada.gov.ua/news/1760686926/> (дата звернення: 30.10.2025)
2. Чайковська Г. Інтеграція освіти для сталого розвитку у закладі вищої освіти: проблеми та перспективи. *Social Work and Education*. 2023. Вип. 10, №1. С. 123-133.

3. Education for Sustainable Development Goals: learning objectives / ed. by UNESCO. Paris : UNESCO, 2017. 62 p.
4. Maria Jose Bermeo. Peace Education, International Trends. *Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict. Third Edition* / ed. by Lester Kurtz. Elsevier Inc., 2022. P. 459-466.
5. Peace education: International perspectives / ed. by Bajaj M., Hantzopoulos M. London : Bloomsbury, 2016. 304 p.
6. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (date of access: 20.20.2025).

ЧОБИТОК Вікторія, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЧОБИТОК Ігор, к.е.н., доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МЕДІАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТАХ

Побудова суспільства як фундаментальна соціально-філософська категорія та основа людського буття традиційно розглядається крізь призму двох протилежних типів взаємин конкуренції та солідарності. Конкуренція забезпечує соціальну динаміку, розвиток і змінність, тоді як солідарність слугує чинником самозбереження та ідентичності соціального організму. У різні історичні періоди один із цих типів взаємин набуває домінування, тимчасово витісняючи інший на периферію суспільного життя та наукової рефлексії. Саме провідний тип соціальних відносин визначає формування великих соціальних груп, що становлять основу суспільної структури.

За таких умов суспільство формує нові механізми підтримання єдності, адаптовані до сучасних соціокультурних обставин. Одним із таких механізмів є соціальна медіація, як феномен, що сприяє врегулюванню конфліктів без залучення зовнішньої влади, зокрема державних інституцій. Її ключовою ознакою є надання учасникам соціальних відносин свободи самостійно розв'язувати конфлікти шляхом діалогу, взаєморозуміння та співпраці.

У філософському вимірі поняття «медіації» та «вічного примирення» функціонують подібно до платонівських «ідей», як вищі, самодостатні сутності, що не залежать від інших понять і не виводяться з них. Медіація постає як особлива форма осмислення процесу примирення сторін у соціальних конфліктах, у якій розкривається її глибинний зміст і ціннісна природа.

Медіація може набувати різних форм: автентичної (справжньої, глибинної) або фіктивної (поверхневої, формальної). Фіктивна медіація, що зводиться до формального ритуалу переговорів, не усуває моральної сутності конфлікту, оскільки не передбачає щирого прийняття, прощення чи внутрішньої згоди сторін. Такий підхід перетворює процес примирення на соціальну імітацію, яка лише підтримує приховану напруженість, породжуючи лицемірство замість довіри. Лицемірство ж, у свою чергу, підриває основи соціальної довіри, натомість посилюючи підозру й відчуження між людьми.

Справжня соціальна довіра є передумовою відкритого діалогу, готовності до взаєморозуміння та формування ціннісно насичених, довірливих відносин між індивідами. У цьому контексті принципово важливою є різниця між добровільним примиренням сторін без участі медіатора та формалізованими процедурами врегулювання конфліктів за участю медіатора.

Добровільне примирення ґрунтується на усвідомленій спільній меті, яка полягає в нейтралізації конфлікту і відновленні гармонії. Учасники таких груп діють цілеспрямовано, орієнтуючись на конкретний результат. Натомість у процесі медіації кінцева мета не задається наперед. Медіація є відкритим процесом, у межах якого результат виникає поступово як наслідок діалогу, взаємопізнання та розвитку взаєморозуміння між сторонами. Саме ця невизначеність кінцевого результату робить медіацію не просто технікою врегулювання спорів, а філософією розвитку, спрямованою на пошук гармонії між людьми.

Мета медіаційних технологій жодним чином не визначає поведінку людини і не може вважатися кінцевою причиною. Поведінка учасників цього процесу не має телеологічного характеру; її навіть можна вважати телеономічною, якщо телеономічну поведінку розуміти як прагнення до мети. Ідея телеономічної поведінки близька до кантівського розуміння мети в розвитку органічної природи та людської історії. Кант неодноразово наголошував, що в таких випадках поняття мети може використовуватися лише метафорично. Виникає суперечність між активним розвитком медіаційних технологій та низькою суспільною усвідомленістю сутності та соціальних функцій медіації. Тим не менш, було б неточно характеризувати єдину мету медіації в сучасному суспільстві як поширення примирливих процедур за участю медіатора в соціальних відносинах.

До першої групи належать джерела, що описують процес примирення як інструмент соціальної самоорганізації, метою якого є примирення в рамках соціального середовища та перехід від конфлікту до солідарності за допомогою методів медіації. Питання переходу від конфлікту до солідарності шляхом переговорів та медіації, що активно обговорювалося в соціальній філософії, розглядалося філософами Стародавньої Греції.

Критерієм ефективності посередництва в соціальному конфлікті є можливість мирного врегулювання вимог сторін, що забезпечує збереження соціальної рівноваги та стабільності взаємин. Угода у цьому контексті виступає

не лише як формальний результат переговорного процесу, а як система умов і можливостей, що створюють підґрунтя для мирного співіснування сторін.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій ефективне управління персоналом вимагає не лише раціональної організації праці, а й уміння попереджувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Конфлікти в колективах - це природне явище, яке може мати як деструктивний, так і творчий потенціал. Від того, яким чином вони врегульовуються, залежить не лише соціально-психологічний клімат підприємства, а й її продуктивність, конкурентоспроможність і його репутація.

Одним із найефективніших інструментів гармонізації трудових відносин виступають медіаційні технології, сутність яких полягає у спеціально організовані процедури посередництва, спрямовані на досягнення взаємоприйняттого рішення між сторонами конфлікту. Медіація у сфері управління персоналом передбачає участь нейтрального посередника, який допомагає учасникам конфлікту налагодити комунікацію, усвідомити власні інтереси та знайти спільні точки дотику без залучення адміністративного тиску або судових механізмів.

Використання медіаційних технологій у корпоративному середовищі сприяє формуванню організаційної культури довіри, відповідальності та співпраці, зниженню рівня стресу серед працівників і підвищенню ефективності комунікаційних процесів. Застосування медіації особливо актуальне у випадках внутрішніх конфліктів між співробітниками, суперечностей між підрозділами або у відносинах «керівник - підлеглий».

Медіаційні технології в управлінні персоналом є сучасним інструментом забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства. В умовах динамічного розвитку соціально-економічних систем усе більшої актуальності набуває потреба у конструктивному вирішенні трудових конфліктів, зниженні рівня напруженості у колективах і підтриманні сприятливого психологічного клімату. Медіація сприяє формуванню культури мирного діалогу, що ґрунтується на взаємоповазі, партнерстві та відповідальності сторін.

Основною метою впровадження медіаційних технологій є запобігання ескалації конфліктів і пошук взаємоприйнятних рішень для всіх учасників трудових відносин. Процес медіації передбачає участь нейтрального посередника в ролі медіатора, який допомагає сторонам усвідомити інтереси одне одного та виробити спільну позицію без примусу чи втручання адміністративних органів, що дозволяє зберегти довіру, підвищити рівень комунікації й уникнути кадрових втрат.

Науково-практичний підхід до впровадження медіаційних технологій у кадрову політику підприємства наведено на рис.1.

Медіаційні технології особливо ефективні в управлінні персоналом, оскільки забезпечують баланс між інтересами працівників та підприємства. Їх застосування сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню

корпоративної культури та формуванню відчуття залученості до процесів прийняття управлінських рішень. Медіація допомагає керівникам розвивати емоційний інтелект, навички емпатійного слухання та конструктивного реагування на проблемні ситуації.

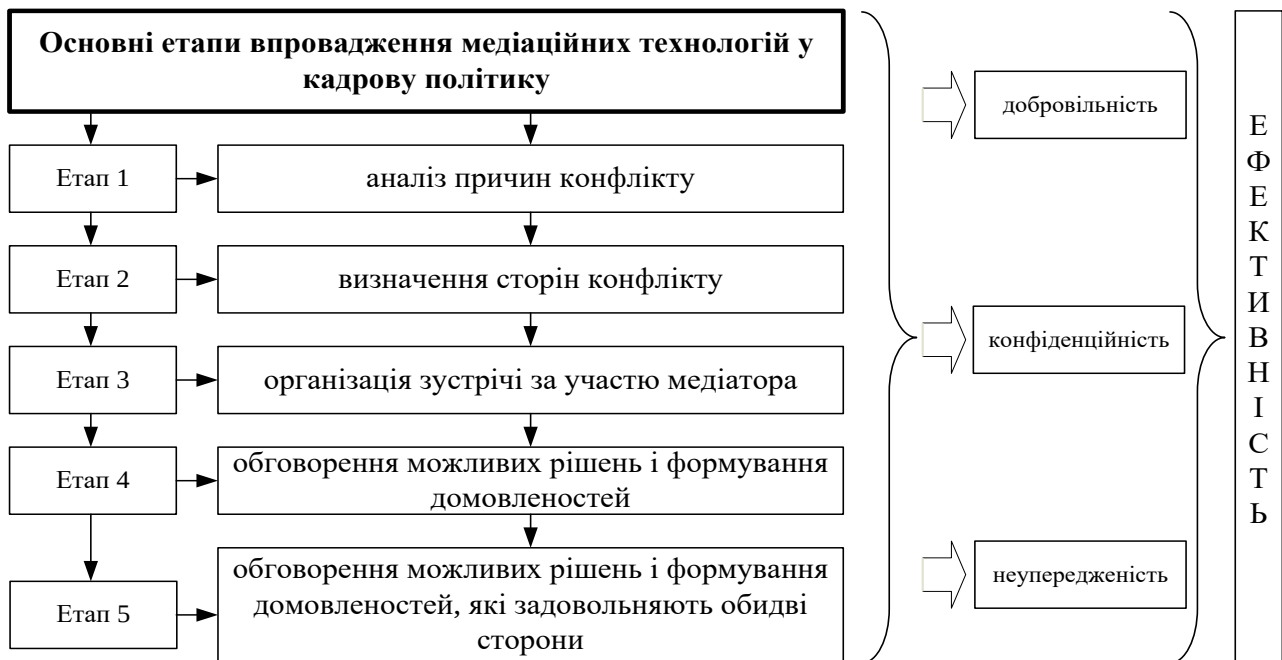


Рисунок 1 – Науково-практичний підхід до впровадження медіаційних технологій у кадрову політику підприємства

Отже, медіаційні технології є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом. Вони дозволяють не лише розв'язувати конфлікти, а й запобігати їх виникненню через розвиток комунікативної компетентності працівників, удосконалення організаційної культури та формування клімату довіри. Використання медіації у практиці менеджменту сприяє підвищенню стабільності, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Крім того, медіаційні технології виконують профілактичну функцію, оскільки дозволяють своєчасно виявляти потенційні проблеми у взаємодії персоналу та запобігати їх ескалації. У стратегічному вимірі впровадження медіації в систему управління персоналом розглядається як елемент інноваційної кадрової політики, що формує соціально відповідальний стиль менеджменту та підвищує стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх викликів.

В основі такої угоди лежать дві ключові передумови: можливість автономного існування кожної зі сторін, тобто дотримання їхнього права на самостійність, і водночас, забезпечення умов для мирного співіснування; наявність спільної волі до взаємодії, спрямованої на нейтралізацію конфлікту та відновлення гармонії у соціальних відносинах.

Отже, угода у процесі медіації - це не лише формальний акт домовленості між двома сторонами, а й прояв свободи вибору, реалізація права кожного учасника на самостійне визначення позиції та шляхів розв'язання суперечки. Саме така угода засвідчує зрілість соціального діалогу й утворює етичні основи «мирного» співіснування.

Література

1. Бородін Є. Можливості застосування медіації в діалозі органів місцевого самоврядування з громадою. Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Дніпро, 24 жовт.–24 лист. 2016 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 32–34.
2. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : ОВС, 2002. 256 с.
3. Волковицька Н. О. Медіація: альтернативний чи ефективний спосіб вирішення спорів. *Юридична газета*. URL: http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013 (дата звернення: 20.10.2025).

СЕКЦІЯ 4

СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ

БУРИК Зоряна, д-р держ.упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАВЕРШЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Завершення реформи децентралізації в Україні знаменує перехід до нового етапу трансформації публічного управління, у межах якого територіальні громади отримують розширені повноваження, фінансову самостійність і підвищену відповідальність за соціально-економічний розвиток. Проте процес реалізації цих повноважень супроводжується низкою системних викликів, що потребують комплексного підходу та ефективних управлінських рішень.

Однією з ключових проблем є кадровий дефіцит у місцевому самоврядуванні, спричинений тривалими демографічними змінами, масштабною трудовою міграцією та мобілізацією значної частини працездатного населення.

У більшості територіальних громад, особливо сільських [1], бракує кваліфікованих фахівців у сферах стратегічного планування, фінансового менеджменту, цифрових технологій та комунального господарства. При цьому, обмежена спроможність місцевої влади ускладнює ефективне управління ресурсами, реалізацію інвестиційних проєктів і своєчасне реагування на потреби громадян. За оцінками Міністерства економіки України, станом на 2025 рік у деяких громадах дефіцит фахівців у галузях ІТ, будівництва, енергетики та соціальної сфери перевищує 25–30 % від потреби, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації реформ [4; 6].

Демографічна ситуація, ускладнена наслідками військових дій, поглиблює кадрові проблеми в територіальних громадах. Скорочення чисельності населення, старіння робочої сили, вимушене переміщення населення та зовнішня міграція зменшують податкову базу, підвищують навантаження на соціальну сферу й формують додаткові виклики для збалансування місцевих бюджетів. За даними Державної служби статистики, у 2024 р. чисельність населення України зменшилася на 0,5 %, при цьому частка осіб працездатного віку скоротилася майже на 1,2 % [3]. Для більшості територіальних громад це означає

втрату трудового потенціалу, звуження можливостей розвитку місцевого бізнесу та підвищення залежності від державних трансфертів [4].

Ще однією вагомою проблемою є руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій, що суттєво знижує інвестиційну привабливість окремих регіонів і ускладнює реалізацію програм відновлення. Значна частина місцевих бюджетів спрямовується на підтримання критичної інфраструктури, ремонт об'єктів соціальної сфери та відновлення транспортного сполучення [5]. У цих умовах особливої ваги набуває розвиток цифрових інструментів управління, електронних сервісів і платформ для залучення громадян до процесів ухвалення рішень. У табл. 1 систематизовано головні виклики завершення реформи децентралізації в Україні.

Таблиця 1 – Основні виклики завершення реформи децентралізації в Україні (станом на 2025 р.)

№	Категорія виклику	Сутність проблеми	Потенційні наслідки	Управлінські заходи
1	Кадровий дефіцит	Відтік фахівців за кордон, мобілізація, старіння кадрів, низька привабливість служби в ОМС	Зниження ефективності управління, нестача кваліфікованих управлінців	Стимулювання повернення фахівців, навчання кадрів, розвиток цифрових компетенцій
2	Демографічний спад	Скорочення населення, зменшення частки працездатного віку, посилення міграційних потоків	Зниження податкових надходжень, перевантаження соціальних видатків	Демографічна політика, підтримка молодих сімей, створення робочих місць
3	Інфраструктурні втрати	Руйнування об'єктів через воєнні дії, обмеженість фінансів на відновлення	Зниження інвестиційної привабливості, зупинка місцевих проектів	Пріоритезація відновлення, державно-приватне партнерство, залучення донорів
4	Фінансова залежність громад	Значна частка державних трансфертів у доходах місцевих бюджетів	Обмежена самостійність, вразливість до змін державної політики	Удосконалення системи міжбюджетних відносин, розвиток місцевих податків
5	Недостатня цифровізація	Низький рівень впровадження ІТ-рішень, відсутність електронних сервісів	Повільність управлінських процесів, низька прозорість	Розвиток е-урядування, підключення громад до «Дії», навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, завершення реформи децентралізації вимагає переходу від формального перерозподілу повноважень до зміцнення інституційної спроможності громад. Це можливо лише за умови консолідації зусиль держави, місцевої влади та громадськості, розвитку кадрового потенціалу, підвищення цифрових компетентностей працівників і створення стимулів для повернення фахівців у громади. Системне вирішення окреслених завдань забезпечить підвищення ефективності місцевого управління, зміцнення фінансової автономії та якісне надання публічних послуг у нових соціально-економічних реаліях.

Література

1. Державна служба статистики України. Рівень безробіття в сільських районах України у 2024 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2024/> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Державна служба статистики України. Чисельність населення України у 2024 році. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-naselennya-ukrayini-otsinka-sogodni-1727847652.html> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Державна служба фінансів України. Міжбюджетні трансфerti 2024 року. URL: <https://salo.li/224A385> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви. Інститут стратегічних досліджень. URL: <https://salo.li/cB10Ef0> (дата звернення: 08.10.2025).
5. Мінфін: за 2024 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн. Міністерство фінансів України. URL: <https://salo.li/F2462De> (дата звернення: 08.10.2025).
6. Мінекономіки фіксує дефіцит кадрів і мільйони економічно неактивних українців. URL: <https://rbc.ua/rus/news/minekonomiki-fiksue-defitsit-kadriv-i-milyoni-1730986647.html> (дата звернення: 08.10.2025).

SKOROBOGATOVA Natalia, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine

VOITKO Serhii, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine

BOKOVETS Olha, PhD, Lecturer of the Department of Philosophy, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine

THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN FORMING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Sustainable development is an important component of the activities of all territorial communities, focusing on building economic potential and growth. The essence of sustainable development is to meet the current needs of society while safeguarding the interests of future generations [1]. The sustainable development of society is determined by balancing economic, social, and environmental aspects. Many governmental and non-governmental organisations are involved in developing a methodology for assessing and formulating sustainable development strategies at national and international levels. In particular, the UN Department of Sustainable Development seeks to provide leadership and stimulate action in promoting and coordinating the implementation of internationally agreed goals for multifaceted growth, including the seventeen Sustainable Development Goals [2]. Every year, experts from the Bertelsmann Stiftung and the UN Sustainable Development Solutions Network calculate the Sustainable Development Goal Index for 149 countries around the world. This index contains 77 indicators (economic, social, environmental, etc.). The index value ranges from 1 to 100 points and reflects the extent to which a country has achieved the 17 sustainable development goals.

In conditions of high risk and uncertainty in the external environment and increasing crisis situations, the issue of sustainable development of society, including local communities as elements of society, becomes relevant. Scientists propose perceiving the sustainability of a system as its ability to adapt to changes while preserving its main parameters of functioning and viability. In this context, general sustainability is defined as the ability of society and the state to swiftly adapt to changes

in the security environment while maintaining stable operations, particularly by minimising external and internal vulnerabilities.

In their work [5], scientists investigating the issue of community development during the full-scale war in Ukraine note the importance of ensuring sustainability, which they understand to be the ability of communities, particularly local authorities, to adapt to crises and withstand external challenges. The main factors determining sustainability are considered to be the security context and the availability of economic, human, and material resources. Ensuring the sustainability of an object's functioning and development aims to effectively enable the mechanism of its adaptation to threats and rapid changes in the security environment. In the context of local communities, resilience is their ability to adapt quickly to changes in the security environment and maintain sustainable functioning by minimising external and internal vulnerabilities.

For the development of any territorial community, it is crucial to develop and implement a strategy. A strategy is the result of management activity and involves justifying the direction of development of a territorial community, country, region, organisation, public sector or enterprise. This is based on analysing their internal capabilities and the environment in which they operate, with the aim of either preserving the current state or changing it to achieve the outlined goals [6]. Strategy is defined as the justified choice of direction for the development of an administrative-territorial unit or the decision-making process of a local government body. In Ukraine, the process of strategic planning for community development is defined at the legislative level. The main regulatory document is the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine's order "On Approval of Methodological Recommendations on the Procedure for Development, Approval, Implementation, Monitoring and Evaluation of the Implementation of Strategies for the Development of Territorial Communities". The territorial community development strategy is developed based on the RBM (Results-Based Management) approach, which is a comprehensive method involving the determination of specific, measurable medium-term results, consistent implementation of identified priorities, and effective stakeholder coordination. This approach helps to solve problems and meet the needs of the territorial community's residents through strategic planning, which involves choosing the best way to achieve specific end results, assessed using measurable indicators.

Citizen involvement in the Strategy's development and implementation is vital. This involvement ensures transparency and increases responsibility in decision-making and implementation, leading to solutions that better meet the needs of the local community. Citizens can be involved in the development and implementation of the strategy through public hearings and discussions, working groups and committees, surveys and questionnaires, public consultations, public participation initiatives, monitoring and reporting, public receptions, representation on the local

council, and interactive television and radio debates. An important role is played in this regard by the established communication between the community and local authorities. As part of the CECRS international project, which is funded by the NATO SPS programme “Science for Peace”, a team of scientists surveyed residents of the Buchansky district in the Kyiv region. The survey took the form of an online questionnaire completed by 510 respondents from 12 communities (Borodyanska, Kotsiubynska, Nemishaivska, Dmytrivska, Vyshneva, Piskivska, Borshchahivska, Irpinska, Makarivska, Buchanska, Hostomelska and Bilohorodska) using Microsoft Forms. A 7-point Likert scale was used: Strongly disagree – 1 point; Disagree – 2 points; Rather disagree – 3 points; I have no clear position – 4 points; Rather agree – 5 points; Agree – 6 points; Strongly agree – 7 points.

Analysis of the survey results showed that, in the event of a threat, the majority of residents in my community come together as a cohesive and active community characterised by strong social ties (34,1% of respondents). At the same time, 31,0% of respondents noted effective cooperation with local authorities in an emergency. The majority of respondents (28,5%) agreed that community residents have traditions and customs that foster a strong sense of belonging to the community. However, this also generates high expectations, namely that they can count on help from local government bodies (34,4%), state institutions (31,9%) and the State Emergency Service (29,5%). These statistics indicate significant potential for involving the community in the active development and implementation of a sustainable community strategy, and in improving their ability to respond to crisis situations. To this end, the above methods are recommended. We believe that this approach will improve the efficiency of interaction between local governments and the local population, positively impacting the formation of sustainable communities.

The research was performed within the framework of the NATO International Project SPS G6119 “Increasing the Capacity of local communities to counteract crisis situations” under the Science for Peace and Security Programme.

References

1. Skorobogatova, N. (2019) Kontseptualni zasady formuvannia staloho rozvytku suspilstva v konteksti Industrii 4.0 [Conceptual principles of forming sustainable development of society in the context of Industry Part 4.0]. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182748>. [accessed 20.10.2025].
2. Sustainable development knowledge platform. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/> (дата звернення 29.10.2025).
3. SDG Inex& DashboardsReport. URL: <http://www.sdgindex.org/> [accessed 20.10.2025].
4. Local self-government as a factor of rear stability: analytical supplement / [V. G. Potapenko, V. O. Barannyk, N. V. Bakhur et al.]; ed. V. G. Potapenko. Kyiv:

NISD, 2023. 54 p. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02> [accessed 20.10.2025].

5. Darkovich A., Savisko M. Community stability: problems and solutions in forecasting and responding to crises and threats caused by full-scale war: research report. KSE, 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> [accessed 20.10.2025].

6. Romanyuk S. A. Theory and practice of strategic management: monograph / S. A. Romanyuk; National Acad. of State Administration under the President of Ukraine. Kyiv: NAPU, 2019. 231 p.

7. Bokovets O., Chernenko N., Erdeli O., Hlushchenko Ya., Ivanova T., Korohodova K., Revtiuk Ye., Skorobogatova N., Voitko S. (2025). Survey “Assessment of the capacity of local communities to respond to crisis situations”: technical report. URL: <https://ela.kpi.ua/items/d81f4d30-e59e-4aa7-a5f4-67f17bfe8978> [accessed 20.10.2025].

ВОЛЧЕНКО Наталія, к.е.н., доцент, доцент кафедри приватного права та соціального забезпечення, Сумський національний аграрний університет

СИНЕРГІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ

Про зміни клімату часто говорять як про перспективу на майбутнє. Проте, на превеликий жаль, – це не майбутнє, а реальність. Сьогодні частина прогнозованих наслідків змін клімату вже відчувається у Сумській громаді, тому важливим є формування критичного поінформованого ставлення населення громади та формування громадського контролю до даних наслідків та нівелювання їх негативного впливу через синергію стейкхолдерів – населення громади, агропідприємців та фермерів, комунальних підприємств та державних структур. Співдія прогнозовано зменшить ризик затопленості територій після літніх радикальних злив, дасть змогу збільшити кількість зелених насаджень, що охолодять повітря та збільшить поглинання газів, убезпечить від наслідків льодяних дощів взимку.

Для реалізації поставленої мети, зокрема у частині формування критичного поінформованого ставлення населення громади та формування громадського контролю доцільно проводити заходи з поширення необхідних знань серед населення громади, агропідприємців та фермерів, комунальних підприємств та представників державних структур. Увагу слід першочергово приділити зниженню рівня негативних наслідків від нерівномірного розподілу опадів:

зливи улітку, з якими не справляються зливні системи, посухи у інші періоди літнього часу, дощів при мінусових температурах взимку шляхом формування модернізованих систем зливу, формування додаткових насаджень, стимулювання ведення садівництва, формування систем зрошення, додаткових заходів щодо боротьби відповідних служб з екстремальними погодними умовами.

Дані заходи узгоджуватимуться зі Стратегією екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року [1]. За два десятиліття нового століття температура повітря у середньому підвищилася на 1,1°C, про що свідчать дані Звіту для політиків від Міжурядової групи експертів зі зміни клімату [2]. При цьому Україна, як і майже всі країни східної Європи, підпадає під вплив кліматичних змін. Дані оцінки Британської метеорологічної спілки [3] свідчать, що в Україні підвищення температури у наслідок змін клімату склало 1,5°C за останні три декади. Аграрне спрямування України та більшості регіонів означає високий рівень залежності економіки цих регіонів від клімату в цілому, та його змін зокрема. Нас особливо цікавить Сумська міська територіальна громада, адже вона розташована у регіоні, який серед всіх областей України має “найбільш суворий та контрастний клімат” [4]. Перебуваючи у оточенні російських військ у лютому-березні 2022 р. населення Сумської громади активно евакуювалося як у інші регіони, так і у інші країни. Основним проблемним моментом з початком повномасштабного вторгнення стало цілеспрямоване руйнує інфраструктури українських громад, зокрема енергетичної. У Сумській області внаслідок активних бойових дій під час окупації, а також ракетних та артилерійських обстрілів зазнали уражень близько шестисот об’єктів енергетичної інфраструктури, серед яких підстанції та повітряні лінії електропередачі. Аналіз геокліматичних характеристик [5] свідчить про “збільшення екстремальності атмосферних опадів в окремі дні на фоні зменшення сумарної річної їх кількості, перерозподіл опадів впродовж року в результаті чого збільшується екстремальність окремих сезонів”. Сьогодні населення громади достатньо згуртоване перед загрозою потенційного ворога. На нашу думку, цим можна скористуватися, щоб прищепити культуру свідомого ставлення до запобігання та адаптації змінам клімату, хоча б почати зі свідомого зменшення користування автомобілем та купівлі товарів з низьким вуглецевим слідом. Доцільно і спонукання політиків до активних дій.

Найбільш відчутною на сьогодні для жителів Сумської громади стали складно передбачувані погодні умови: зливи, сильні пориви вітру, навіть торнадо, дощ взимку тощо. Особливо останнє ускладнює взимку логістику та транспортне з’єднання з іншими громадами Сумської області і навіть областями. Місцеві дослідники [5] визначають, що “атмосферні опади відносять до найважливіших характеристик клімату; вони є однією із найбільш значущих

метеорологічних величин”. А сьогодні саме кількість опадів стає показником зміни клімату у регіоні, яку відчуває кожен пересічний громадянин. Що дефіцит у літку, що надмірна кількість узимку (з утворенням ожеледі та обмерзанням ліній електропередач, які і так потерпають від значного навантаження через обстріли з боку Росії) – значно ускладнює ведення господарства, зокрема і такої важливої галузі як сільське.

Інформація про основні показники економічного і соціального розвитку Сумської міської територіальної громади у відкритому доступі наявна лише до 2020 року. Звіти пізніше закриті для громадськості у зв’язку з воєнним станом. Проте, навіть без наявності даних за останні три роки і так було зрозуміло, що потрібні активні дії щодо нівелювання тенденції до нерівномірного розподілу опадів. Інформація про виконання видатків бюджету розвитку бюджету Сумської міської об’єднаної територіальної громади за 2020 рік свідчить про недостатність уваги питанням охорони навколишнього природного середовища. Взяти хоча б той факт, що про зміну клімату у документі іде мова один раз і то у контексті учнівського конкурсу плакатів “Зміна клімату – час діяти!” у рамках Всесвітньої акції “Година Землі – 2020”. Садіння 240 саджанців дерев є, звісно, важливим кроком у формуванні охолоджуваної функції та поглинанні частини парникових газів, проте залишається питання – чи достатньо цього для громади площею 347,9 км² [6]. До того ж слід зазначити, що у контексті надмірних опадів спостерігається невідповідність зливних систем, які побудовані ще за Радянського Союзу (більше 30 років тому).

Нами визначаються такі основні пріоритети, які допоможуть почати роботу зі зменшення наслідків кліматичних змін для Сумської міської громади: підвищення рівня поінформованості, приведення до ладу системи зливної вуличної каналізації, збільшення кількості зелених насаджень, формування зрошення, формування системи запобігання наслідкам дощів взимку (ожеледь).

Потреба у запровадженні заходів підтримується і громадською думкою. Наприклад, за даними опитування, яке провела Українська кліматична мережа у 2020 році, 93% опитаних українців вважають, що адаптаційні заходи необхідні в містах та громадах [7]. Дійсно, науковці зазначають, що “існує чіткий зв’язок між зміною клімату та розвитком”[8], а отже, без засобів адаптації до них жодна громада не зможе розвиватися. Такі дії звісно лежатимуть у площині політичних процесів [9]. Без впливу владних органів неможливо буде сформувати реальне узгодження дій на різних рівнях: починаючи від окремої особи і завершуючи державою. Знову таки, тут потрібна синергія. Особливості впливу на зміни клімату полягають виключно у можливості їх ліквідації у контексті спільних і узгоджених дій, які стають запорукою виживання громади.

Досягнення позитивного ефекту можливо виключно у синергії елементів. Логічним є передбачення, що кожен з ключових стейкхолдерів буде піддаватися

впливу і, одночасно, впливати на них. Тобто, можна говорити про взаємозв'язок між ними. Базовою умовою є наявність інформації для кожного з учасника, що відповідає вимогам актуальності, перевіреності, транспарентності, достовірності. Стейкхолдери своєю активністю реалізуватимуть дії: розповсюджуватимуть інформацію, модернізуватимуть наявні системи зливу, провадитимуть озеленення, формуватимуть сади зі зрошенням, провадитимуть підготовку до екстремальних погодних умов. Набір дій та методів мусить бути обраний з огляду, у першу чергу, на фінансові можливості та, по-друге, як перевірений на досвіді інших громад, зокрема сусідніх областей та громад у ЄС, а, по-третє, як старт посилення та популяризації свідомого ставлення до сталого розвитку та змін клімату. Моніторинг результатів запроваджених дій можливий шляхом проведення опитування у створених інформаційних порталах. Конкретні індикатори довкілля будуть отримуватися із спостережень. Дані індикатори можна буде проаналізувати за допомогою класичних статистичних методів, порівняння, аналізу, синтезу.

Вплив таких дій виходитиме далеко за прогнозовані параметри. Поряд з тим, що заплановано, можуть виникати різноманітні, як позитивні, так і негативні супутні наслідки. В цілому будь який рух до сталого розвитку, а очевидно, що запропоновані активності – це приклади сталої практики, буде мати більше позитивних ефектів. Серед прогнозованих позитивних наслідків можна зазначити інтенсифікацію підприємницької діяльності фермерів, зокрема, за рахунок залучення додаткових коштів. При отриманні додаткових коштів з'явиться можливість розширювати діяльність та, наприклад, створювати додаткові робочі місця. Отже, формування нових робочих місць, буде супутнім позитивним наслідком. Фермери зможуть диверсифікувати свою діяльність (садівництво), що підвищить їх супротив кризовим явищам. Крім того, запропоноване озеленення, очевидно, нестиме і естетичну користь. Населення громади із задоволенням проводитиме час серед мальовничих зелених насаджень. Рівень комфорту та безпеки також зросте у зимовий період, адже ліквідація наслідків негоди додатковими засобами відбуватиметься швидше, що не призведе до елементарного “руйнування планів”.

Проте, критичною, може стати проблема додаткових спокус провадження корупційних схем та нецільового використання отриманих коштів. Нажаль, можна спрогнозувати, велику імовірність появи так званих “проектів-пустушок”, що не матимуть реального результату. Бюджет громади потребуватиме певного перерозподілу ресурсів. Зважаючи на воєнний стан та значні потреби у формуванні оборонного бюджету, негативним можна назвати використання коштів на щось, окрім оборони, що часто не вітається громадою. Громадський контроль у деяких випадках може не спрацювати, а громадський розголос може стати можливістю для маніпуляцій громадською думкою, особливо у тих

випадках, коли суспільство ще не готове для сприйняття змін. Тим не менш, ці зміни потрібно реалізувати вже сьогодні, адже зміни клімату вимагають негайних рішень.

Література

1. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2021 р. № 1363-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
2. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate change: Synthesis Report. Summary for Policymakers. 2023. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf (date of request: October 20, 2025).
3. Wilson L., New S., Daron J., Golding N. Climate Change Impacts for Ukraine. Met Office. 2021. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Vplyv-zminy-klimatu-v-Ukrayini.pdf (date of request: October 20, 2025).
4. Смерчі, торнадо та дефіцит води: чим загрожує Сумщині зміна клімату. Сайт газети «Всі Суми Панорама-медіа». 11.08.2021. URL: <https://rama.com.ua/smerchi-tornado-ta-defitsit-vodi-chim-zagrozhuye-sumshhini-zmina-klimatu/> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
5. Географія Сумської області: особливості природи, соціально-економічного розвитку та раціонального природокористування : колективна монографія / за заг. ред. А. О. Корнуса. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2021. 212 с.
6. Інформаційний портал Сумської міської ради. Сумська міська територіальна громада. URL: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/sumska-miskaterytorialna-hromada.html> (дата звернення: 20.10.2025 р.)
7. Зміна клімату в Україні та світі: причини, наслідки та рішення для протидії. Центр екологічних ініціатив “Екодія” URL: <https://surl.lt/gfdhww> (дата звернення: 20.10.2025 р.)
8. Ayers J., Dodman D. Climate change adaptation and development: the state of the debate. Progress in Development Studies. 2021. 10(2). P. 161–168. DOI. <https://doi.org/10.1177/146499340901000205>.
9. Eriksen, S. et al. Reframing adaptation: The political nature of climate change adaptation. Global Environmental Change. 2015. 35. P. 523–533 DOI. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.014>.

КРОХМАЛЬ Наталія, канд. ф. наук, доц., доцент кафедри філософії, соціології та політології, Державний торговельно-економічний університет, Київ

МИРОНЕЦЬ Катерина, здобувачка першого (бакалаврського), рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, Київ

МОЛОДЬ І ДЕМОКРАТІЯ: КОНСТРУЮВАННЯ МАЙБУТНЬОГО ЛОКАЛЬНИХ СПІЛЬНОТ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ

Сьогодні ми можемо спостерігати, як у світі все більше надають перевагу авторитарним режимам. Країни обирають шлях недотримання політичних прав і громадянських свобод із різних політичних, економічних та соціальних причин. З одного боку, існують великі авторитарні держави, які за допомогою м'якої сили та економічних важелів заохочують лідерів інших країн відходити від демократичних принципів. З іншого – поразки демократії в М'янмі та Афганістані змусили людство засумніватися в силі та ідеалі свободи [5].

Відкривши карту Freedom House за 2023–2024 роки, можна побачити, що кількість країн, які втратили бали, перевищує кількість тих, що покращили свої показники [6]. Україна, попри війну, належить до других. Але чи справді українці бачать своє майбутнє в демократичному суспільстві?

Не відходячи далеко від цієї мапи, ми можемо порівняти дані 2014 та 2024 років. У 2014 році Freedom House класифікував Україну як «частково вільну». Тоді держава втратила частину балів через російське вторгнення та окупацію Криму й Донбасу, а уряд намагався відновитися після введення «диктаторських законів» і втечі Віктора Януковича [7, с. 10-11]. Та попри всі ці негаразди, українці бачили себе в демократичній державі: 58% вважали, що демократія, попри свої недоліки, залишається найкращою формою правління [4].

Чи змінилася думка українців щодо демократії через 10 років? Попри війну, Україна й надалі тримається курсу демократичної держави, поступово покращуючи свої показники, хоча й досі класифікується «частково вільною». 64%, що на 6% більше ніж 10 років тому, бачать майбутнє за демократією попри всі її недоліки, хоча лише 44% погодилися, що їх країною керує воля народу [3].

Але чи залишиться українське суспільство демократичним ще через десять років? Це можна спрогнозувати звернувши увагу на сучасну українську молодь. Ще до початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, молодь активно брала участь у різних ініціативах: волонтерила на суспільно важливих заходах, організовувала культурні події, створювала молодіжні ради та простори при громадах, чим допомагала розвивати децентралізацію, що показувало їхню

готовність до демократичного, європейськоорієнтованого майбутнього. 24 лютого 2022 року не зламало віри молоді у свободу та демократію. Багато молодих людей добровільно вступили до Збройних сил України, на захист своїх та демократичних цінностей. В тилу вони активно влаштовують заходи в підтримку військових, створюють волонтерські групи для допомоги постраждалим від московської навали та все більше розширюють громадські волонтерські організації. Таким чином, волонтерство стає для молоді не лише проявом солідарності, а й практикою локальної демократії – здатністю брати відповідальність за спільне благо.

Проте існують і перешкоди. Українська молодь стверджує, що однією з основних перешкод для них у громадській діяльності є незацікавленість. Мешканці їхніх населених пунктів часто не зацікавлені в участі в різних заходах, виправдовуючи це необізнаністю та браком часу. Також труднощі викликають нестача однодумців або організації, яка б координувала волонтерські ініціативи. Другою перешкодою сьогодення є відсутність безпеки у їхньому населеному пункті. Та попри всі ці складнощі, українська молодь знаходить рішення, щоб не стояти осторонь цих проблем, а вирішувати їх тут і зараз [2].

Яскравим прикладом цього (та того, як молодь відстоює інтереси демократії сьогодні) є протести 22-30 липня 2025 року, які відбулися через ухвалення законопроекту №12414, який підпорядковує Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) генеральному прокурору, що викликало обурення не лише у громадських активістів, як це було зазвичай на попередніх протестах, а й у молоді, яка раніше не була активно залучена у політичні акції. Ця молодь є новим поколінням, яке знало про Помаранчеву революцію та Євромайдан лише зі сторінок підручника з історії та попри це вийшла на площу відстоювати свої інтереси. Вони активно поширювали інформацію через соціальні мережі, інформуючи людей про те, чому це так важливо щоб ці антикорупційні органи залишалися незалежними, закликаючи небайдужих долучитися до протесту у своєму населеному пункті. Це вкотре доводить, що українська молодь не байдужа до свого майбутнього. Вони готові до самоорганізації для відстоювання демократії та своєї думки. Ці події, які медіа назвали «Картонковою революцією», стали символом нового громадянського пробудження молоді [1].

Отже, у той час, коли багато країн обирають шлях обмеження прав і свобод, українці, навіть під час війни, продовжують вірити у демократичні цінності та боротися за них. Це доводить, що прагнення до свободи і самоврядування не знищити навіть у найтяжчих умовах.

Українська молодь є рушійною силою сьогоднішньої та майбутньої української демократії. Попри всі труднощі та перепони, вона організовує

громадські події, активно волонтерить для війська та цивільних потреб і самоорганізовується для захисту себе та своїх переконань. Вона не боїться висловити свою думку публічно та виступити проти влади, коли та порушує її принципи. Її готовність діяти – від локальних ініціатив до протестів на захист незалежності антикорупційних інституцій – є доказом того, що демократичне майбутнє України формується вже сьогодні.

Література

1. Криворучко Л. Криза влади в Україні 2025: Молодь, ветерани та антикорупційні протести як передвісник нової революції? Kryvoruchko. 23.07.2025. URL: https://www.anticor.foundation/novyny/21851/?utm_source (дата звернення 27.10.2025).
2. Молодь у волонтерстві. U-Report Unicef. Україна. URL: https://ukraine.ureport.in/story/1897/?utm_source (дата звернення 27.10.2025).
3. Рівень демократії: дослідження «Рейтингу» з Gallup International. Rating group. 25.04.2024. URL: <https://www.ratinggroup.ua/news/riven-demokratiyi-doslidzhennya-rejtingu-z-gallup-international> (дата звернення 27.10.2025).
4. British Council. HOPES, FEARS AND DREAMS. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/hopes_fears_and_dreams.pdf, 2018, 16 р, (дата звернення 26.10.2025).
5. Freedom House. НОВИЙ ЗВІТ: Авторитарний режим ставить під загрозу демократію як домінуючу глобальну модель. Freedom House. February 24, 2022. URL: <https://freedomhouse.org/uk/article/novyy-zvit-avtorytarnyy-rezhym-stavyt-pid-zahrozu-demokratiyu-yak-dominuyuchu-hlobalnu> (дата звернення 26.10.2025).
6. Freedom House. Change in Freedom Score. From 2023 to 2024. URL: <https://freedomhouse.org/uk/node/178?type=all&mapview=trend&year=2025> (дата звернення 26.10.2025).
7. Freedom House. FREEDOM IN THE WORLD 2015. 32 р. URL: https://freedomhouse.org/sites/default/files/01152015_FIW_2015_final.pdf, (дата звернення 26.10.2025).

МАЦУКА Вікторія, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЇ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГРОМАДИ

У сучасних умовах децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування в Україні питання ефективного управління розвитком

територіальних громад набуває особливої актуальності. Одним із ключових інструментів конкурентоспроможності громад стає маркетинг території, спрямований на формування позитивного іміджу, залучення інвестицій, туристів, людського капіталу та партнерів. Проте ефективність територіального маркетингу безпосередньо залежить від взаємодії стейкхолдерів – влади, бізнесу, громадськості, освітніх і культурних інституцій, медіа, міжнародних організацій.

Менеджмент цієї взаємодії – це не лише координація зусиль різних акторів, а й створення системи управлінських механізмів, що забезпечують спільне формування бренду громади на засадах партнерства, довіри та стратегічного бачення.

Теорія стейкхолдерів (Freeman, 1984) виходить із припущення, що успішна організація – або, в нашому випадку, громада – має враховувати інтереси всіх груп, які впливають на її діяльність чи зазнають її впливу. У контексті територіального розвитку стейкхолдерами виступають:

- органи місцевого самоврядування (ініціатори та координатори процесів);
- місцевий бізнес (джерело інвестицій, робочих місць, податкових надходжень);
- громадські організації (представники суспільних інтересів);
- мешканці громади (носії локальної ідентичності та репутації);
- інвестори, туристи, медіа, освітні установи та ін.

Менеджмент взаємодії стейкхолдерів у маркетингу території полягає у створенні платформи для комунікації, співпраці та узгодження інтересів. Це процес, який передбачає визначення ролей, відповідальності, форм участі кожної групи у просуванні території. Відповідно, ключовим завданням стає формування інституційного механізму співпраці – дорадчих рад, кластерів, агенцій регіонального розвитку, центрів брендингу громади [3].

Бренд території – це не лише логотип чи гасло. Це система сприйняття, яка формується через цінності, ресурси, історію, культуру, стиль управління та комунікації громади. Важливо, щоб цей бренд був результатом спільного бачення всіх зацікавлених сторін, а не лише маркетинговою кампанією органів влади.

Управлінська функція полягає у координації дій між цими групами. Наприклад:

- влада забезпечує стратегічне бачення, нормативну підтримку та фінансування;
- бізнес виступає партнером у реалізації інвестиційних і соціальних проєктів;
- громадськість бере участь у розробленні бренд-стратегії, через громадські обговорення чи творчі конкурси;

- освітні заклади та ЗМІ поширюють знання й формують позитивний інформаційний фон.

Така модель взаємодії набуває ознак спільного управління (co-management), у якому кожен стейкхолдер не лише має інтерес, але й несе відповідальність за реалізацію маркетингової стратегії громади [1;4].

Управлінські інструменти координації стейкхолдерів

Менеджмент взаємодії у маркетингу території може реалізовуватись через низку інструментів:

1. Стратегічне планування з елементами участі (participatory planning) – залучення стейкхолдерів до розроблення стратегічних документів розвитку громади, SWOT-аналізу території, визначення конкурентних переваг.
2. Комунікаційні платформи та публічні консультації – інструмент відкритого діалогу між владою, бізнесом і мешканцями, що формує довіру та залученість.
3. Партнерські проєкти – створення спільних ініціатив із бізнесом (наприклад, фестивалі, туристичні маршрути, освітні програми).
4. Бренд-центри або агенції розвитку – структурні одиниці, які здійснюють координацію дій у сфері маркетингу території, займаються комунікаціями, залученням інвестицій та моніторингом іміджу громади.
5. Цифрові інструменти комунікації – використання соціальних мереж, онлайн-платформ, інтерактивних сайтів для просування бренду громади та налагодження зв'язків зі стейкхолдерами [2;5].

Управління цими процесами вимагає не лише технічних знань, а й м'яких навичок менеджера – лідерства, фасилітації, медіації, аналітичного мислення. Саме ці компетенції дозволяють узгоджувати інтереси сторін і підтримувати мотивацію до співпраці.

Вплив ефективного менеджменту взаємодії на розвиток громади

Дослідження показують, що громади, які мають налагоджений менеджмент стейкхолдерів, досягають вищого рівня інвестиційної привабливості, туристичного потоку та соціальної згуртованості. Це пояснюється тим, що участь різних груп формує відчуття причетності до спільного успіху, зменшує конфлікти та підвищує довіру до влади.

Наприклад, у містах Дніпро, Вінниця, Львів успішно функціонують публічно-приватні партнерства, що поєднують місцеву владу, бізнес і громадськість у просуванні міського бренду. Подібні практики демонструють, що бренд громади стає не просто маркетинговим продуктом, а управлінським інструментом стратегічного розвитку.

Серед основних проблем менеджменту взаємодії стейкхолдерів можна виділити:

- низький рівень комунікаційної культури та відсутність сталої системи діалогу;
- нерівність можливостей участі різних груп у прийнятті рішень;
- недостатнє фінансування маркетингових ініціатив;
- обмежені компетенції управлінців у сфері брендингу та стратегічних комунікацій.

Для подолання цих викликів доцільно впроваджувати проєктно-орієнтований підхід у менеджменті, що дозволяє конкретизувати ролі, ресурси та очікувані результати. Також важливо розвивати освітні програми з маркетингу територій та управління стейкхолдерами, щоб підвищувати кваліфікацію кадрів у громадах.

Менеджмент взаємодії стейкхолдерів у маркетингу території – це стратегічний напрям розвитку сучасних територіальних громад. Його ефективність визначає, наскільки громада здатна консолідувати ресурси, створювати позитивний імідж, залучати інвестиції та забезпечувати сталий розвиток.

Бренд громади має бути не продуктом адміністративного рішення, а результатом партнерства між владою, бізнесом і громадянами, побудованим на спільних цінностях, прозорій комунікації та довірі. Тому ключовим завданням менеджменту є не лише організація маркетингових заходів, а й формування екосистеми взаємодії стейкхолдерів, у якій кожен учасник бачить себе співтворцем успіху громади.

Література

1. Бондаренко В.М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2 (36). С. 66–73.

2. Мацука В.М. Інвестування у сталий розвиток. *Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 159 (спецвипуск)*. Ч.1 К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2024. С. 44–46.

3. Anholt, S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230627727> (дата звернення: 21.10.2025).

4. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. URL: <https://archive.org/details/strategicmanagem00free> (дата звернення: 21.10.2025).

5. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective

monograph / edited by A.V. Cherep, I.M. Dashko, Yu.O. Ohrenych, O.H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V.V. 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 21.10.2025).

МОРОЗ Світлана, к. пед. н., доцент, доцент кафедри харчових технологій, Полтавський державний аграрний університет

КАЛАШНИК Олена, к. т. н., доцент, доцент кафедри харчових технологій, Полтавський державний аграрний університет

ЛОКАЛЬНИЙ КОЛОРИТ У ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТАХ: КОМУНІКАЦІЙНІ ПРАКТИКИ PREMIER HOTEL PALAZZO ЯК ІНСТРУМЕНТ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ

В умовах глобалізації та стандартизації готельних послуг регіональні готелі змушені шукати інноваційні шляхи самоідентифікації. Одним із таких механізмів виступає тематичний брендинг, який дозволяє поєднати локальний колорит із сучасними стандартами сервісу та створити унікальний туристичний досвід. Туристична дестинація у цьому контексті постає не лише як простір економічної активності, а як складна система комунікацій і взаємозалежностей між гостями, бізнесом, владою та місцевою громадою. Головна ідея цієї концепції полягає в усвідомленні простої, але важливої істини: розвиток території вже не можливо забезпечити зусиллями одного актора. Це завжди спільна справа, що потребує партнерства, прозорої комунікації та довіри.

Акцентуємо, що особливо відчутним цей взаємозв'язок стає саме у регіональних готелях, де середовище буквально дарує настрій. У полтавському Premier Hotel Palazzo це відчувається із самого першого знайомства із закладом. Вражають і архітектура будівлі, і оформлення вхідного простору, де гостей зустрічають бронзові скульптури М. Гоголя і Г. Сковороди авторства відомого львівського скульптора В. Цісарика (рис. 1)

Вхідна група, оформлена у дусі класичного українського бароко з елементами фольклорного декору, одразу занурює у світ, де історія переплітається з комфортом. Гоголь, з його іронічною посмішкою, ніби запрошує до пригод у полтавських кулісах, а Сковорода, мудрий філософ, обіцяє душевний спокій і роздуми за філіжанкою запашної кави в лобі-барі.

Тематичний брендинг у цьому контексті перетворюється на справжній спосіб оповіді через архітектуру, інтер'єр, гастрономію, музику чи навіть

кольори, що наповнюють простір. Кожен елемент стає фрагментом історії, яку готель розповідає про місто та людей, що тут живуть.



Рисунок 1
Джерело [1]

Сучасні мандрівники, а даними досліджень WTTC (World Travel & Tourism Council), дедалі більше цінують автентичність, що робить локальний колорит конкурентною перевагою над уніфікованими міжнародними мережами. Ефективний брендинг уникає поверхневої етнізації, фокусуючись на автентичних практиках: локальних продуктах, партнерствах з фермерами та інтеграції в громадські ініціативи.

У Premier Hotel Palazzo цей баланс досягається через матеріальні та нематеріальні елементи. Інтер'єр вражає колекцією понад 350 гобеленів ручної роботи з Європи (Франції, Бельгії, Нідерландів, Австрії, Німеччини), тематично згрупованими від «Рив'єри» до «Пейзажів». Ця колекція, постійно поповнювана, слугує візуальним мостом між європейським мистецтвом і полтавським контекстом, підкреслюючи глобально-локальний синтез. Гастрономія доповнює це. Ресторан Palazzo пропонує європейську кухню з акцентом на «Полтавську гостинність» – сучасні інтерпретації регіональних страв на основі продуктів від місцевих фермерів. Меню, розроблене шеф-кухарем Володимиром Ташаєвим, включає традиційні елементи, адаптовані до глобальних трендів, що формує «смакову мапу» Полтавщини.

Такий підхід не лише просуває бренд, а й сприяє територіальному розвитку. Готель позиціонує себе як культурний посередник, інтегруючись у міський ритм через комунікацію в соцмережах та партнерства. Відгуки гостей підтверджують ефективність: на Booking.com рейтинг 9,0/10 (354 відгуки), з похвалами за локацію, комфортні номери, уважний персонал і ресторан [2]; на TripAdvisor – 4,6/5 (146 відгуків), де акцентують на чистоті та ефективності сервісу [3]. Гості відзначають: «Відмінна локація; комфортні номери; дружній, уважний staff; дуже хороший ресторан; безпечний паркінг. Повернуся!» Це перетворює

пасивних споживачів на співучасників наративу, розширюючи комунікаційний ланцюг через шаринг у соцмережах та узгоджується з парадигмою «розумної гостинності», де емоційний капітал переважає фізичні активи. Проте виклики лишаються: сезонні коливання бронювань через безпеку та конкуренція з міжнародними мережами вимагають постійної інновації. Деякі відгуки згадують вищі ціни в піковий сезон, що може обмежувати доступність для локальних гостей (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні елементи брендингу Premier Hotel Palazzo

Аспект брендингу	Ключові елементи Palazzo	Вплив на територію	Джерело
Архітектура та інтер'єр	Фасад XIX–XX ст., колекція 350+ гобеленів	Занурення в історію, культурний міст	Сайт готелю
Гастрономія	«Полтавська гостинність», локальні продукти	Підтримка фермерів, «смакова мапа»	Сайт готелю
Сервіс та комунікація	Уважний персонал, соцмережі	Рейтинг 4.6/5, шаринг вражень	TripAdvisor, Booking
Економічний внесок	Туристичний збір	3 млн 440 тис. грн (1-е півріччя 2025)	Податкова служба

Кожен комунікаційний артефакт, будь то публікація або візуальний образ у соціальних мережах чи партнерський проєкт, стає фрагментом ширшої мозаїки, що синтезує сучасні наративи з традиційними, естетичні імперативи з етичними принципами автентичності. Така стратегічна комунікація стимулює процеси співпраці, перетворюючи гостя з пасивного споживача на активного співучасника наративу. Гість, фіксуючи деталі інтер'єру у фотографіях, обмінюючись враженнями чи рекомендуючи локальні події, розширює комунікаційний ланцюг, ініційований готелем. Внаслідок цього формується динамічна спільнота, що виходить за межі фізичного простору закладу, охоплюючи міський ландшафт, регіональний контекст та культурну ідентичність у цілому.

Таким чином, Premier Hotel Palazzo трансформується у комунікативний хаб, який об'єднує бізнесові, туристичні та локально-ідентифікаційні дискурси у єдину наративну структуру. Цей кейс ілюструє потенціал стратегічно-орієнтованої комунікації не лише у просуванні бренду, а й у рефлексії його фундаментальних цінностей, забезпеченні емоційного балансу між традиційними та модерністськими елементами, а також між глобальною інклюзивністю й локальною автентикою.

Такий формат взаємодії перегукується з підходами сучасних дослідників до брендингу територій, де дестинація постає як наративна екосистема [4]. Її ефективність вимірюється не кількістю рекламних кампаній, а глибиною

спільного сенсу, що народжується в діалозі між місцем і людьми. Palazzo, по суті, стає модератором цього діалогу, створюючи простір, де гості не просто споживають послугу, а відкривають для себе історію міста через мистецтво, гастрономію, музику та живі людські обличчя.

У цьому сенсі Palazzo відображає еволюцію підходів до брендингу територій, де провідну роль відіграють не стільки фізичні активи, скільки взаємодія, довіра та емоційний капітал. Саме така модель сприяє формуванню «життєздатного бренду», стійкого до ринкових коливань і змін споживацьких трендів. Вона не обмежується короткотерміновими вигодами, а спрямована на розвиток довготривалих зв'язків між готелем, містом і його культурним простором. І мабуть, саме в цьому приховується справжня сутність глокалізації: не в механічному злитті глобального з локальним, а в їхньому природному резонансі, який робить кожную дестинацію по-справжньому унікальною та впізнаваною.

У період війни комунікаційні практики Premier Hotel Palazzo набули ще глибшого сенсу. В умовах, коли порушена зовнішня стабільність, готель став не просто місцем розміщування, а безпечним простором, де люди відновлюють сили й довіру до життя. Тут звичне обслуговування переростає у тепле людське спілкування, а розмови виходять за межі формальних фраз, у поглядах і словах відчувається щира увага. Професійність персоналу поєднується з делікатністю, співпереживанням, умінням підтримати людину саме тоді, коли це найбільш потрібно. Такі прояви гостинності мають майже терапевтичний ефект, оскільки знімають напругу, повертають віру у доброту й допомагають гостям знову відчути себе у безпеці. Для внутрішніх мандрівників, волонтерів і переселенців готель став важливим простором відновлення і довіри.

Діяльність Palazzo можна розглядати як приклад ефективної кооперації різних учасників регіонального розвитку. Готель інтегрується у різновекторну мережу партнерств, де поєднуються інтереси туристів, громади, бізнесу та місцевої влади. Для гостей головним є комфорт і якість сервісу, для громади – дієва підтримка локального бізнесу й промоція культурних скарбів, для працівників – стабільність і можливість зростання, а для адміністрації – формування позитивного іміджу Полтавщини та фінансова допомога.

До речі, у першій половині 2025 року туристичний збір у Полтавській області сягнув 3 млн 440 тис. грн. [5], а Premier Hotel Palazzo є одним із найбільших платників.

У підсумку, Premier Hotel Palazzo демонструє глокалізацію як резонанс локального з глобальним, перетворюючи комунікацію на інструмент сталого розвитку. Без надмірної стилізації, з фокусом на автентичність, готель модерує діалог між мандрівниками та територією. Цей кейс ілюструє потенціал регіональних готелів у формуванні наративної екосистеми, де гостинність є

ключем до економічного та соціального відновлення. Така синергія підтверджує, що готель може бути не лише комерційною одиницею, а справжнім соціальним партнером території, який сприяє її культурному та економічному розвитку.

Література

1. Premier Hotel Palazzo. Офіційний сайт. URL: <https://palazzo-hotel.phnr.com/ua> (дата звернення 29.10.2025).
2. Booking.com. Reviews of Premier Hotel Palazzo. URL: <https://www.booking.com/reviews/ua/hotel/palazzo.html> (дата звернення: 30.10.2025).
3. TripAdvisor. Reviews of Premier Hotel Palazzo. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g298047-d1451340-Reviews-Premier_Hotel_Palazzo-Poltava_Poltava_Oblast.html (дата звернення: 30.10.2025).
4. Карачина Н. П., Вакар Т. В., Мороз І. О. Концепт територіального брендингу в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 25-32. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.25.
5. Туристичний бізнес Полтавщини набуває обертів: готелі та великі заклади сплатили більше зборів. URL: <https://zmist.pl.ua/news/turystychnyj-biznes-poltavshhyny-nabuvaye-obertiv-goteli-ta-velyki-zaklady-splatyly-bilshe-zboriv>. (дата звернення 29.10.2025).

СИДОРЕНКО Тетяна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет

КАСЯН Юлія, студентка, Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ГРОМАДИ

У сучасних умовах децентралізації та зростання конкуренції між територіями питання формування позитивного іміджу громади набуває особливого значення. Імідж території визначає рівень її привабливості для мешканців, інвесторів, туристів та партнерів і є важливою передумовою сталого соціально-економічного розвитку [3]. Успішні громади, як в Україні, так і за кордоном, прагнуть створити власну впізнавану «марку місця» – емоційно-психологічний образ, що викликає довіру, симпатію та зацікавлення. Одним

із найефективніших інструментів побудови такого позитивного образу виступає івент-менеджмент, який поєднує організаційні, комунікаційні та маркетингові механізми впливу. Через подієву діяльність громади мають змогу підкреслити власну унікальність, презентувати локальні цінності, продемонструвати відкритість до інновацій та зміцнити довіру між різними соціальними групами.

Івент-менеджмент сьогодні розглядається не лише як форма дозвілля, а як стратегічний напрям управління розвитком територій. Події виконують низку взаємопов'язаних функцій: соціальну, культурну, інформаційну, туристичну та економічну. Як зазначає Fernández-Cavia [3], саме через публічні заходи формується позитивний емоційний образ громади, який закріплюється у суспільній свідомості та підвищує її конкурентоспроможність. Івенти впливають на репутацію території завдяки створенню яскравих вражень і спільних емоцій, що сприяють поширенню позитивних відгуків у медіа, соціальних мережах та міжособистісному спілкуванні. Водночас, на думку Björner [2], найвищого ефекту вдається досягти лише за умови системного підходу, коли події інтегровані у стратегічну комунікаційну політику громади й відображають її місію та цінності.

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволило виокремити основні напрями впливу івент-менеджменту на імідж громади (табл. 1).

Як видно з табл. 1, події створюють багатовекторний вплив, поєднуючи соціальну активність, економічну ефективність і комунікаційний потенціал. У результаті громади отримують не лише короткострокові вигоди від проведення заходів, а й формують довгострокову репутацію, що сприяє зміцненню довіри з боку партнерів і мешканців.

Івент-менеджмент можна розглядати як міст між громадою та зовнішнім середовищем. Завдяки публічним подіям створюється простір для спілкування, де кожен мешканець може стати активним учасником формування іміджу своєї території. Sakamoto [7] підкреслює, що участь громадян у підготовці заходів розвиває соціальний капітал – сукупність зв'язків, довіри та взаємопідтримки в громаді. Саме цей ресурс є критично важливим для стабільності й розвитку сучасних територій.

В Україні дедалі більше громад застосовують івент-менеджмент як складову місцевої політики розвитку. Наприклад, проведення фестивалю «День вуличної музики» у різних містах об'єднує мешканців, митців і підприємців навколо спільних цінностей – творчості, відкритості та взаємоповаги. Такі заходи створюють позитивний імідж території як культурно активної та туристично привабливої. Іншим прикладом є етнофестивалі, які популяризують українські традиції, а також гастрономічні події, що сприяють розвитку локального бізнесу та кулінарного туризму. Навіть невеликі міста,

організовуючи екологічні або освітні івенти, демонструють здатність бути інноваційними та соціально відповідальними.

Як зазначає Lytvynenko [5], культурні події відіграють особливу роль у періоди криз, адже вони створюють відчуття єдності, підтримки та віри у власні сили громади. У 2022–2025 роках багато українських громад продовжили організовувати фестивалі, благодійні концерти, волонтерські марафони, поєднуючи культурний розвиток із гуманітарною місією. Це свідчить про стійкість і соціальну зрілість місцевих спільнот.

Таблиця 1 – Основні напрями впливу івент-менеджменту на формування позитивного іміджу громади

Напрямок впливу	Зміст впливу	Очікувані результати
Емоційно-комунікаційний	Формування позитивних емоцій, залучення уваги ЗМІ, створення контенту для соціальних мереж	Підвищення впізнаваності громади, зростання довіри населення
Соціокультурний	Збереження та популяризація місцевих традицій, розвиток культурної ідентичності	Посилення згуртованості населення, підтримка місцевих ініціатив
Економічний	Активізація малого бізнесу, залучення туристів, партнерств і спонсорів	Збільшення доходів громади, створення нових робочих місць
Іміджево-маркетинговий	Просування території через брендові події, формування привабливого образу	Зміцнення позитивної репутації, підвищення інвестиційної привабливості
Освітньо-інноваційний	Підвищення управлінських компетенцій організаторів подій, обмін досвідом між громадами	Професійний розвиток кадрів, підвищення якості менеджменту подій

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Міжнародна практика також підтверджує роль івентів у формуванні іміджу. Наприклад, у Польщі міста Познань і Вроцлав активно використовують культурні події для підвищення своєї туристичної привабливості, тоді як у Португалії невеликі муніципалітети створюють власні фестивалі як елемент локального брендингу [4]. Подібні підходи можуть бути адаптовані і в Україні, враховуючи унікальність культурного та історичного контексту.

Науковці наголошують, що івент-діяльність громади має базуватись на довгостроковій стратегії. Vjörner [2] доводить, що події створюють «наративи місця» – емоційні історії, які передають дух громади. А Reynolds [6] зазначає, що сталий розвиток територій передбачає баланс між культурним, економічним і екологічним ефектом від заходів. Це означає, що громади повинні оцінювати результати подій не лише за кількістю учасників, а й за впливом на довіру,

соціальну згуртованість та екологічну свідомість. Behmanesh [1] наголошує на важливості дизайну подій у міських просторах, адже естетика та комфортність середовища підсилюють сприйняття громади як сучасної й гостинної.

Таким чином, івент-менеджмент є багатовимірним інструментом розвитку територій, який поєднує культурний зміст, економічну користь і соціальну взаємодію. Громади, що впроваджують подієву діяльність системно, здобувають не лише позитивний імідж, а й практичні результати – залучення партнерів, інвестицій, туристів і людського капіталу. Події, створені з урахуванням місцевої ідентичності, здатні перетворитися на символи громади, сприяючи її сталому розвитку та міжнародній впізнаваності.

Отже, івент-менеджмент у сучасних умовах є не просто сферою організації святкових заходів, а потужним засобом комунікації, який формує імідж громади, розвиває соціальні зв'язки й забезпечує позитивне сприйняття території на локальному та глобальному рівнях.

Література

1. Behmanesh H. Improving the design and management of temporary events in public open spaces. *Journal of Urban Design*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2226585625001049> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Björner E. Decentralised place branding through multiple authors and narratives. *Journal of Place Management and Development*. 2022. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2022.2043415> (дата звернення: 23.10.2025).
3. Fernández-Cavia J. Place branding research in times of pandemic. *Journal of Place Management and Development*. 2021. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8254446/> (дата звернення: 23.10.2025).
4. Impacts of Cultural Events and Festivals on Cultural Tourism. 2024. URL: <https://salol.i/17C9c49> (дата звернення: 23.10.2025).
5. Lytvynenko A. The impact of force majeure on the development of film festivals in Ukraine. *Socio-cultural research*. 2023. URL: <https://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/download/291331/284896/673306> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Reynolds L. Reconsidering place branding: linking placemaking and sustainable development. *ResearchGate*. 2021. URL: <https://salol.i/85EAf4B> (дата звернення: 23.10.2025).

7. Sakamoto M. The role of social capital in community development projects. Sustainability. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.2961> (дата звернення: 23.10.2025).

ZÁSADOVÁ Eliška, PhD., Assistant Professor, Department of Social Studies, Pavol Jozef Šafárik University in Košice

MITAL Ondrej, PhD., Assistant Professor, Department of Public Policy and Theory of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice

ENHANCING KNOWLEDGE ON GOOD GOVERNANCE IN SLOVAK-UKRAINIAN COOPERATION

Good Governance, as a guiding principle, is a core value for contemporary democratic and legal states, through which public administration improves the quality of its functions, roles, and objectives. At the same time, good governance helps governments across all levels of governance improve the quality of life (Bisogno et al., 2025 [2]; Chilton, 2024 [5]; Drăcea et al., 2024 [7]). The concept of Good Governance takes into account key aspects of the functioning of contemporary states of the 21st century, which are important for public administration and public policy in all their complexities, such as the legal, political, economic, social or ethical dimensions. Good Governance is therefore discussed at all levels of public administration and policymaking, but also within academia and at the level of international organizations.

Effective governance necessitates that the regulations governing the administration of public affairs align with and promote the public interest (Hämäläinen and Salminen, 2025 [8]; Boot, 2024 [3]). Good Governance serves as an essential foundation that allows citizens to engage actively in the management of society, ensuring that their needs are met through effective public administration and policymaking, which is grounded in a shared societal consensus. It follows from the preceding discussion that this concept should not be understood in a static manner, rather, it must be considered within the context of societal development.

The emergence of the concept of Good Governance was reflected in fundamental documents at the international level, from the time of the initial perception of the need to manage public affairs well. Therefore, at the turn of the 20th and 21st centuries, several documents were adopted, which also reflected the needs of public administration at that time from the perspective of expert groups of international organizations. Good Governance in this context was primarily addressed by the Organization for Economic Cooperation and Development, the United Nations

and its affiliated organizations and specialized agencies, the European Union or the World Bank. Each of the organizations, of course, reflected within the concept of good governance and its individual principles the areas and ideals for which it was created and which shaped its activities.

The current principles of Good Governance are comprehensively outlined in the document issued by the Council of Europe, specifically in Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers. This recommendation articulates essential principles, including democratic participation, human rights, legality, public ethics, personal responsibility, openness and transparency, efficiency and effectiveness and good administration, leadership, competence and capacity, responsiveness, sound financial and economic management, sustainability and long-term orientation, openness to change and innovation (Council of Europe, 2023 [6]).

The education of the youth generation can now lead to better governance for future generations (Mann Benn et al., 2024 [10]). To promote democratic citizenship, education should be both formal and informal (Hammett, 2018 [9]). In this regard, it is important to provide educational programmes focused on good governance topics, mainly civic education, political literacy, and policy advocacy training that equip young people with the knowledge and skills necessary to engage effectively in governance (Adams, 2023 [1]).

Good Governance is indeed a crucial management concept that prioritizes the public interest and enhances the quality of life in our communities and societies. Educating the principles of good governance in the younger generation is necessary, as it lays the groundwork for effective public administration and policymaking in the future. Educating youth about these principles can foster a culture of accountability, transparency, and active participation in societal management. By equipping them with the knowledge and understanding of Good Governance, we ensure that these ideals are actively upheld and practiced, not just in the present but also as they step into their roles of responsibility in the future.

Survey object was to determine the level of knowledge among Ukrainian participants involved in cooperation with the Slovak Republic within the framework of project activities. The level of knowledge was assessed at the beginning and end of the monitoring period. The monitoring period was the duration of the project “GGC01009 FoPA – Future of Public Administration” related to the program “Cross-border Cooperation / Good Governance, Accountable Institutions, Transparency”. The project is funded by the European Economic Area (EEA) Financial Mechanism from 2021 to 2024.

A young people's desire to engage in good governance is often associated with their sense of self-worth and importance for the society. The role of current democratic and legal states, such as Ukraine, is to develop the conditions for young people to participate in public administration.

The project activities were directed towards 4 areas, namely the implementation of 2 conferences, the implementation of 6 workshops, the implementation of teaching the joint subject Competences of Public Institutions Capacities with the publication of 2 publications and the implementation of Slovak-Ukrainian missions.

Based on the effort to fulfill the research objective, a questionnaire method was chosen, specifically an online questionnaire in English created using Google Forms. The questionnaire consisted of two parts, namely: socio-demographic variables identifying gender (female / male), age, faculty that respondents attend at V. N. Karazin Kharkiv National University. 7 items identifying the level of knowledge in the field of public administration, level of skills, motivation and engagement in public administration. Respondents were required to express their opinion on each item, to what extent they identify with the given statement. Individual items were rated on a scale of 1 – 10, with 1 = minimum, 10 = maximum.

Table 1 – Increasing the level of knowledge in Slovak-Ukrainian cooperation

	M1	M2
1. To what extent do you have current knowledge of the public governance in your country? (i.e. summary of knowledge of the following three areas – public policy and public administration, legal norms, economics of the public sector)	5,32	6,75
2. To what extent do you currently have developed social skills which you can use within the public governance in your country? (eg. communication skills, setting and achieving goals, teamwork, etc.)	7,03	8
3. To what extent are you currently involved in the public governance in your country? (eg. prosocial behavior; engagement in public governance; helping municipality / city you live in; loyalty to government entities, etc.)	3,76	4,875
4. To what extent do you currently have public service motivation for your country? (i.e. your beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest and benefit, relate to the interests of a larger political entity and motivate you to act in favor of the public interest)	5,94	5,625
5. To what extent do you search for information about the public administration issues in your country? (eg. an institution discloses the available information; an open access to the information, etc.)	5,51	6,25
6. To what extent are you familiar with the public integrity principles? (eg. ethical behavior of a public administration employee in relation to his/her formal authority, etc.)	5,95	7
7. To what extent are you interested in the transparency in public finances? (eg. public budgeting, the distribution and allocation of public finances, accuracy of the fiscal rules, etc.)	6,92	8

M1 – average scale score at the beginning of the questionnaire survey when determining the initial value

M2 – average scale score at the beginning of the questionnaire survey when determining the achieved value

Source: developed by the authors

At the beginning of the monitoring period, 16 respondents were involved in the research. The research group consisted of 15 women (94%) and 1 man (6%). We assumed that the disparity in respondents was due to active military service of men in the Armed Forces of Ukraine.

The age of the respondents ranged from 16 to 51 years, with an average age of 23.7 years. All respondents were students of V.N. Karazin Kharkiv National University, with 14 respondents (87.5%) attending the School of Sociology. All respondents to the research were treated in accordance with the ethical principles of research. Potential respondents were invited to the research via e-mail with a web link to the questionnaire. The online questionnaire was distributed by V.N. Karazin Kharkiv National University, Dr. Iryna Soldatenko.

The research results in terms of the average scale score and standard deviation of each item are presented in Table 1. The average scale score of the questionnaire for determining the initial value was equal to 5.78. The average scale score of the questionnaire for determining the achieved value was equal to 6.642. Items were rated on a scale of 1 – 10, with 1 = minimum, 10 = maximum.

As can be seen in Table 1, the average scale score increased for all items monitored, which confirms the importance and justification of the project as a whole, its activities and the inclusion of education in the field of good governance. Interestingly, the result of the value in item no. 4, which was the only one with a lower average scale score at the end of the monitored period, is related to the military conflict in Ukraine. But we assumed that the willingness to work for the state in Ukraine is high, driven by patriotism and a strong desire to support the war effort.

References

1. Adams, S. (2023). The vital role of young people in governance processes. URL: <https://accountabilitylab.org/the-vital-role-of-young-people-in-governance-processes> (accessed on 31.10.2025).
2. Bisogno, M. et al. (2025). Governance quality and sustainable development goals: an assessment in Europe. In: Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 37(6), 193–219. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2025-0018>.
3. Boot, E. R. (2024). The Public Interest: Clarifying a Legal Concept. In: Ratio Juris, 37, 110–129. DOI: <https://doi.org/10.1111/raju.12401>.
4. Burns, T. et al. (2016). Education Governance in Action: Lessons from Case Studies. OECD Publishing: Paris, 194. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en>.
5. Chilton, K. M. (2024). Economic Development “Success”: Good Governance or Serendipity? In: Das, R. Ch. (ed.) Good Governance and Economic Development, Routledge: London, 71–88. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003530657>.

6. Council of Europe. (2023). Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance. URL: <https://rm.coe.int/0900001680abeb87> (accessed on 31.10.2025).
7. Drăcea, R. M., et al. (2024). Budget Transparency and Good Governance for Human Development and Citizens' Well-Being. New Empirical Evidence from the European Union. In: Engineering Economics, 35(3), 328–347. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.35.3.34024>.
8. Hämäläinen, H., & Salminen, J. (2025). Inclusive participation in law-making: good governance or a constitutional obligation? In: The Theory and Practice of Legislation, 13(2), 213–235. DOI: <https://doi.org/10.1080/20508840.2025.2513176>.
9. Hammett, D. (2018). Engaging citizens, depoliticizing society? In: Training citizens as agents for good governance. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, 100(2), 64–80. DOI: <https://doi.org/10.1080/04353684.2018.1433961>.
10. Mann Benn, K. et al. (2024). Evaluating good governance for future generations. URL: <https://www.ncl.ac.uk/mediav8/sustainability/files/good-governance-for-future-generations-briefing-paper.pdf> (accessed on 31.10.2025).
11. Risteska, M. et al. (2010). Good governance in education. URL: https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/MKD/00049939_Good%20governance%20in%20Education%20-%20English%20_final%20corrected_.pdf (accessed on 31.10.2025).

The article is supported by project „GGC01009 FoPA – Future of Public Administration“ related to program „Cross-border Cooperation / Good Governance, Accountable Institutions, Transparency“. Project is funded by European Economic Area (EEA) Financial Mechanism

EDDAOUDI Faissal, Associate Professor in Economics and Management, National School of Business and Management, Ibn Tofail University Kénitra, Morocco

BOUJAMAOUI Sofyane, PhD Student, National School of Business and Management, Ibn Tofail University Kénitra, Morocco

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF PUBLIC MANAGEMENT: TRENDS, SCIENTIFIC NETWORKS, AND RESEARCH PERSPECTIVES

This study conducts a bibliometric analysis of public management, examining its intellectual structure, collaborative networks, and emerging research trends. Adopting

a post-positivist stance, the analysis relies on a dataset of 733 publications retrieved from the Scopus database and processed using VOSviewer. Results highlight a dual dynamic: the persistence of the New Public Management (NPM) paradigm [1] – focused on performance and administrative reform – and the rise of research emphasizing public value and sustainability. Co-occurrence and co-authorship networks reveal a strong Anglo-Saxon dominance but also a fragmented international collaboration structure. These findings confirm the paradigmatic shift toward a post-NPM orientation, where public management is increasingly associated with shared governance, ethical accountability, and societal value creation.

Public management has gradually emerged as both a practical reality and a distinct research field at the interface between the public and private sectors [2]. According to Bartoli (1997), it encompasses “the whole process of finalization, organization, animation and control of public organizations aiming to develop their general performances and to guide their evolution in the respect of their vocation” [3]. Since the 1980s, public management reforms have been shaped by the rise of New Public Management (NPM) [1], which introduced private-sector management principles into the public domain. However, recent debates highlight a paradigm shift toward approaches emphasizing public value [4], inter-organizational collaboration, and sustainability [5]. This study aims to map the scientific production on public management from 2020 to 2024 and identify dominant and emerging research themes, authorship networks, and international collaborations.

Following a post-positivist epistemological framework [6,7], this research adopts a quantitative bibliometric approach. Data were extracted from the Scopus database using the keyword “public management”, resulting in 733 relevant publications. These were analyzed using VOSviewer to identify patterns in co-authorship and co-occurrence of keywords. The study followed the methodological recommendations of Donthu et al. [8] and Zupic & Čater [9], ensuring representativeness, reliability, and analytical depth.

After applying the filter requiring at least one publication and one citation, 1,592 authors remain; only 25 are connected. The map shows a star-shaped hub around *Grossi*, a cohesive nucleus around *Adhikari*, a *Hay–Cordery–Neely* triangle, and bridging roles for *Kuruppu* and *Jan van Helden*. Collaboration is highly fragmented within the 2020–2024 window.

At the country level, the analysis of institutional collaboration networks provides complementary insights. Out of 79 countries identified, 35 produced at least five publications, and 32 of them are directly connected within the collaboration network. The United States and United Kingdom act as dominant hubs; Netherlands and Belgium broker European ties; Spain connects to Colombia and Peru; Brazil anchors a lusophone corridor. African countries are largely absent, except for South Africa.

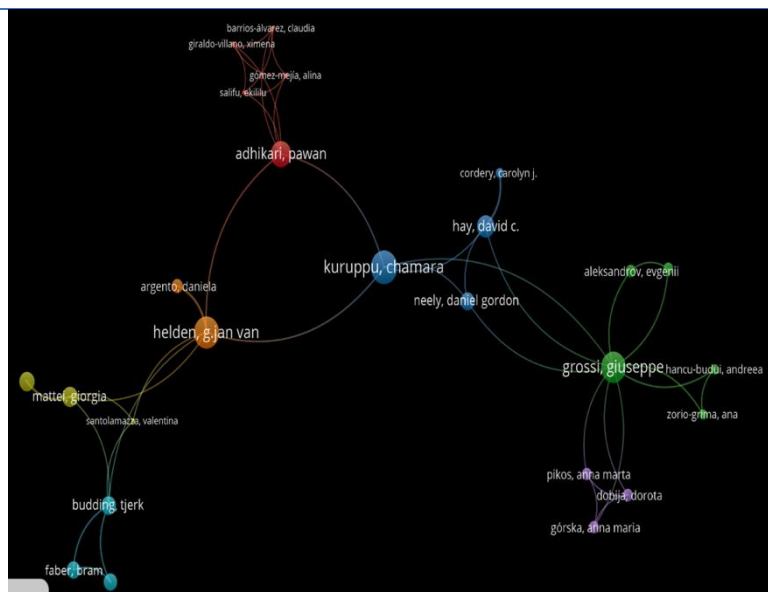


Figure 1– Collaboration authors (filter: ≥ 1 publication & ≥ 1 citation; 25 connected authors)

Source: Developed by the authors

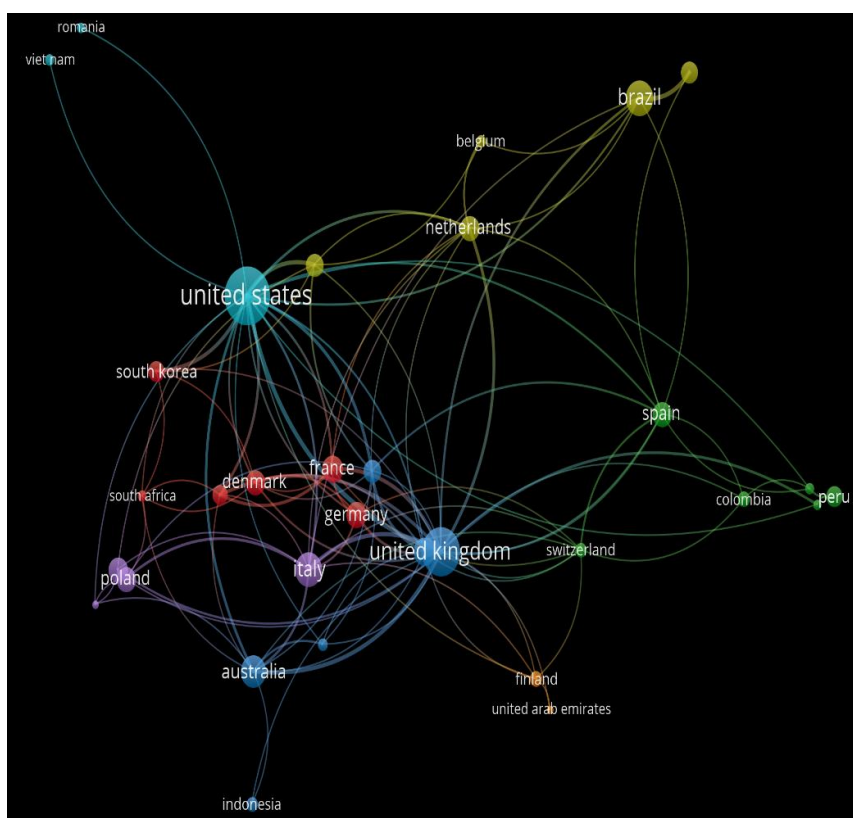


Figure 2 – Collaboration Countries (threshold ≥ 5 documents; 32 countries linked)
Source: Developed by the authors

Turning to the conceptual dimension, the keyword analysis reveals the thematic structure of the field. From a total of 2,597 keywords, 52 with at least five occurrences were retained, representing a total link strength of 873. The dense core couples *public management* (171; TLS 115), *new public management* (151; 102) and *public sector* (113; 96) with *performance* (52; 40) and governance/coordination terms (*collaboration*, *decision-making*). Peripheral clusters cover Human Resource Management (*leadership*, *public service motivation*, *job satisfaction*), instrumentation (*accounting*, *management control*, *institutional*), and innovation (*digital transformation*), with health as a frequent application domain.

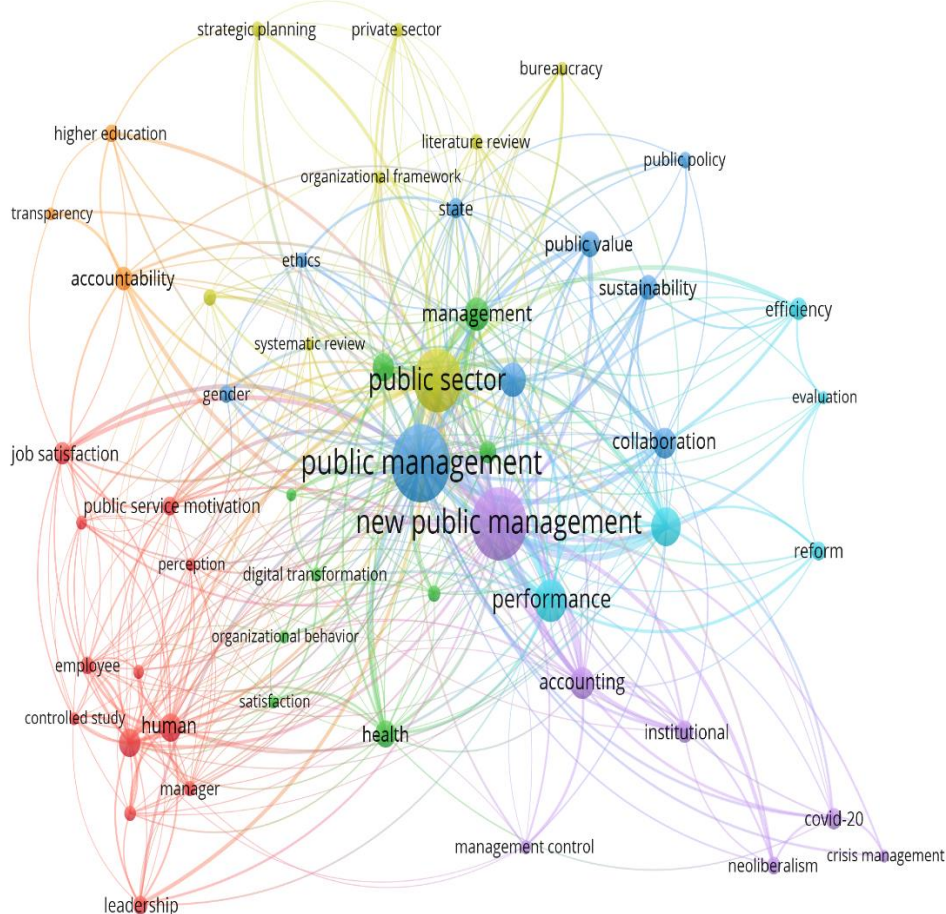


Figure 3 – Co-occurrence network

Source: Developed by the authors

Synthesizing these results, the analysis reveals two main trends: the continued dominance of NPM-related topics such as performance, reform, and efficiency, and the emergence of new clusters focusing on public value, collaboration, and sustainability. Keyword co-occurrence networks show a central cluster built around “public management”, “new public management”, and “public sector”, surrounded by

emerging themes like “governance”, “public value”, and “digital transformation”. Co-authorship analysis indicates a fragmented collaboration pattern, with a concentration of publications from the United States and the United Kingdom, while European, Asian, and Latin American contributions remain less interconnected. Temporal keyword mapping demonstrates a shift from crisis-related topics (COVID-19, crisis management) in early years to sustainability and ethics in recent publications, signaling a transition toward a post-NPM paradigm.

In conclusion, this bibliometric analysis highlights the structural evolution of public management research. It identifies the persistence of NPM frameworks alongside the growth of new paradigms emphasizing governance, ethics, and sustainability. The study confirms that public management is moving beyond a performance-centric model toward a value-oriented and collaborative framework. Future research should strengthen interdisciplinary cooperation and promote greater international collaboration to enrich theoretical and empirical perspectives in the field.

References

1. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
2. Laufer R., Burlaud A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz Gestion.
3. Bartoli, A. (2005). *Le management des organisations publiques*. Paris: Dunod.
4. Moore, M.H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, London.
5. Bryson, J.M., Crosby, B.C., Bloomberg, L., 2014. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Adm. Rev.* 74 (4), 445–456.
6. Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 105–117.
7. Elharbaoui, E., & Ntebutse, J. (2025). Artificial intelligence and higher education: A bibliometric analysis of trends and research perspectives. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 51(1), 1–35.
8. Naveen Donthu, Satish Kumar, Debmalaya Mukherjee, Nitesh Pandey, Weng Marc Lim, How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, Vol. 133, 2021, p. 285–296, ISSN 0148-2963.
9. Zupic, Ivan & Čater, Tomaž. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*. 18. 429–472. 10.1177/1094428114562629.

ПОГУЛЯЙКО Юрій, доктор філософії в галузі економіки,
докторант, Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

З огляду на обраний шлях інтеграції України до Європейського Союзу, розвиток інфраструктури транспорту, міжнародної торгівлі та економічного співробітництва в прикордонних з ЄС регіонах є важливою складовою для збільшення здатності до експорту, поліпшення транспортних та транзитних можливостей, а також для створення умов для запозичення міжнародного досвіду ведення бізнесу та впровадження новітніх технологій.

В умовах визначеного євроінтеграційного вектору розвитку України, розбудова логістичної, зовнішньоекономічної інфраструктури у прикордонних до ЄС регіонах є необхідною умовою нарощення експортного потенціалу, логістичного, транзитного потенціалу, створення умов для передачі іноземного досвіду ведення підприємницької діяльності та впровадження сучасних технологій. У даному аспекті слід наголосити і на необхідності розбудови фінансової інфраструктури, зокрема інфраструктури фондового ринку та ринку позикового капіталу, які необхідні для підвищення рівня доступності фінансових ресурсів для суб'єктів підприємницької діяльності, ринки цінних паперів та позикових коштів, що є необхідними для полегшення доступу до фінансування для підприємців.

Важливим елементом інфраструктурної модернізації поствоєнної відбудови економіки усіх регіонів України є розбудова соціальної інфраструктури, адже відтік людського капіталу зумовлює значні проблеми нарощення економічного потенціалу країни, масштабування прогресивних практик, забезпечення економічного зростання. Збереження людського капіталу є критично важливим для економічного відновлення та впровадження прогресивних практик. У такому ж аспекті слід розглядати розбудову реабілітаційної інфраструктури для постраждалих внаслідок війни учасників бойових дій, мирних жителів. Сюди входить будівництво сучасних медичних центрів, реабілітаційних закладів для постраждалих, а також створення ветеранських хабів і спортивних об'єктів.

Поглиблення процесів децентралізації вимагає зміцнення інституційної інфраструктури місцевого самоврядування, зокрема шляхом створення дорадчих органів, муніципальних підприємств і розширення управлінських повноважень громад, зокрема шляхом створення дорадчих служб, муніципалізації управління соціально-економічними процесами та створення нових комунальних підприємств для ефективнішого використання майна, яке перебуває у володінні територіальних громад [1].

Разом з тим, розбудова даного виду інфраструктури потребує екологічної векторності, тобто екологічний аспект також має стати пріоритетом. Необхідно облаштувати сучасні полігони для відходів, природоохоронні території, а також розвивати мисливське й лісове господарство, що сприятиме збільшенню обсягів екосистемних послуг та покращенню економічного використання природних ресурсів [2]. Інфраструктурна модернізація природно-заповідних територій дасть змогу підвищити рівень продукування природними біогеоценозами набору екосистемних послуг, що сприятиме забезпеченню вищого рівня комерціалізації господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу в цілому. Зосередженість на природоохоронних цілях при інфраструктурній модернізації особливо актуальне у прикордонних з ЄС регіонах, оскільки екологічні проблеми мають яскраво виражений регіональний характер.

Цифрова трансформація вже створила міцну основу для подальшого вдосконалення інформаційної інфраструктури в регіонах і громадах. Розширення доступу до сучасних інформаційних технологій мінімізує інформаційну асиметрію для бізнесу та домогосподарств, що підвищить інвестиційну привабливість ведення бізнесу в ареалі відповідних регіонів та територіальних громад та стимулюватиме економічну активність.

Вищенаведене засвідчує, що метою інфраструктурної модернізації економіки регіонів у повоєнний період повинне бути формування сприятливих умов забезпечення переходу України до інноваційної моделі розвитку, забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації, підвищення соціальних стандартів, реалізації євроінтеграційних прагнень та забезпечення сталого економічного зростання в поствоєнний період. Вдосконалення інфраструктури економіки регіонів після війни повинно бути спрямоване на створення умов для переходу України до нової моделі розвитку, підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобальних змін, поліпшення соціальних стандартів, реалізації прагнень щодо інтеграції з Європейським Союзом та забезпечення стабільного економічного розвитку після війни, що стане підґрунтям високої спроможності та обороноздатності країни.

Інфраструктурна модернізація у процесі поствоєнної відбудови економіки регіонів України є стратегічним чинником їхнього сталого розвитку та відновлення конкурентоспроможності на національному й глобальному рівнях. Відновлення зруйнованих об'єктів має поєднуватися з їх технологічним оновленням, енергоефективністю та орієнтацією на європейські стандарти. Особливістю сучасного етапу є необхідність переходу від відтворювальної моделі до інноваційно-цифрової, що передбачає використання «розумних» інфраструктурних рішень і цифрових платформ управління регіональними системами. Важливу роль у цьому процесі відіграють публічно-приватне партнерство, залучення міжнародної технічної допомоги та фінансових

інструментів ЄС. Ключовим завданням державної політики має стати формування нової просторової архітекτονіки регіонів, що враховує логістику, енергозабезпечення, соціальну сферу та екологічну безпеку. Сучасні підходи передбачають розвиток транспортних коридорів, модернізацію енергетичних мереж, відновлення житлово-комунального господарства та створення умов для «зеленого» зростання. Поствоєнна модернізація повинна базуватися на принципах децентралізації, інклюзивності та цифровізації управління. Відбудова України має спиратися на синергію держави, бізнесу, науки й міжнародних партнерів, а успішна реалізація інфраструктурної модернізації забезпечить підвищення інвестиційної привабливості регіонів, розвиток нових виробничих ланцюгів та зміцнення національної безпеки.

Отже, інфраструктурна модернізація є не лише технічним, а й соціально-економічним процесом, що формує підґрунтя для якісно нової моделі розвитку регіонів, стратегічна мета якої полягає у створенні стійкої, інноваційної, інтегрованої у європейський простір економіки. Саме вона визначатиме темпи економічного відновлення, рівень життя населення та довгострокову конкурентоспроможність України.

Література

1. Вахович І., Погуляйко, Ю. Інфраструктурна модернізація економіки регіонів України: теоретико-методологічне підґрунтя та інституційні засади. *Економіка та суспільство*, 2022. (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-71/>.
2. Лютак О. М., Баула О. В. Формування екологічно-економічних відносин в інноваційній економіці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. №7. / URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10139>.

СТАДНІЙЧУК Роман, доктор філософії з економіки,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ КОНФЛІКТОГЕННИХ РИЗИКІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

В умовах затяжної війни, економічної турбулентності, вимушеної міграції населення і структурних змін у моделі врядування територіальні громади України опинилися в ситуації підвищеної соціальної напруги та постійного

ризиків ескалації локальних конфліктів. Децентралізація посилила відповідальність громад за власну стійкість, але водночас оголила їхню вразливість: більшість локальних органів влади не мають оперативних інструментів раннього виявлення кризових станів, не здатні вчасно ідентифікувати джерела напруженості та прогнозувати динаміку локальних протиріч. У цій логіці постає потреба не просто реагувати на конфлікт, коли він уже проявився у відкритій формі – протестній активності, блокуванні роботи інституцій, агресивній взаємодії між групами інтересів, – а будувати системи попередження, що можуть сигналізувати про небезпеку ще на стадії накопичення латентного невдоволення. Таку роль може виконувати цифровий моніторинг конфліктогенних ризиків, інтегрований у базові управлінські процеси громади.

Цифровий моніторинг у сфері публічного управління слід розглядати як багаторівневу інформаційно-аналітичну систему, яка поєднує збір, агрегування, нормалізацію, візуалізацію та інтерпретацію показників, що описують соціальну стійкість громади та її схильність до конфліктів. Цей підхід спирається на ідею, що соціальні ризики мають вимірювану природу й можуть бути представлені через систему індикаторів – економічних (доходи, безробіття, заборгованість по зарплаті), інституційних (довіра до місцевої влади, кількість звернень до ЦНАП і соціальних служб), поведінкових (частота скарг, звернень щодо порушень громадського порядку), демографічних (частка внутрішньо переміщених осіб у складі населення), а також кризових (кількість локальних протестних акцій, конфлікти у сфері ЖКГ, спори щодо землекористування). По суті, йдеться про те, що громада є не лише адміністративною одиницею, а соціальною системою з власною температурою напруження, і цю температуру можна вимірювати в динаміці.

У розвинених моделях управління ризиками безпеки громад дедалі більше застосовується логіка «dashboard governance»: замість ситуативного реагування на скаргу конкретного мешканця формується постійно оновлюваний цифровий профіль стану громади. Ключовим елементом цього підходу є поєднання об'єктивних статистичних даних (офіційна зайнятість, рівень участі в програмах соціальної підтримки, рівень заборгованостей, навантаження на систему соціальних послуг тощо) і суб'єктивних метрик (довіра до влади, відчуття безпеки, справедливості розподілу допомоги, оцінка доступу до базових послуг). По суті, цифровий моніторинг соціальної напруги стає аналогом системи ситуаційної обізнаності для публічного управління: він дозволяє бачити не лише те, що вже «вибухнуло», а й те, що набирає критичної маси.

Побудова таких систем неможлива без уніфікованих підходів до обробки даних. У межах сучасних досліджень конфліктності в громадах уже запропоновані методики інтегрованої оцінки стану соціальної напруги на основі нормалізації показників, вагового агрегування та віднесення результатів до

зрозумілих управлінцю категорій ризику – низький, середній, високий, критичний. Це означає, що громада може отримати кількісну оцінку власної конфліктогенності (наприклад, у діапазоні від 0 до 1) і відстежувати, як ця оцінка змінюється в часі. Якщо протягом двох-трьох звітних періодів інтегральний показник рухається від умовно «0,43» (середній ризик) до «0,61» (високий ризик), це не просто статистична динаміка – це раннє попередження про потенційну ескалацію. Така логіка лягає в основу інституалізації індикаторних інструментів у місцевій політиці стабільності, зокрема у вигляді індексу соціальної напруги як практичного інструменту оцінки конфліктності громади.

Функціонально цифровий моніторинг конфліктогенних ризиків має виконувати щонайменше три завдання. Перше – діагностичне. Це виявлення «гарячих точок» усередині громади: населених пунктів чи окремих соціальних груп, де спостерігається швидке накопичення невдоволення через економічні обмеження, несправедливий розподіл ресурсів або неякісну комунікацію влади з громадянами. Така діагностика дозволяє уникнути узагальнень на кшталт «у громаді все більш-менш стабільно», які часто є управлінською ілюзією. Внутрішня неоднорідність соціальних процесів – одна з головних причин раптових локальних конфліктів.

Друге завдання — попереджувальне. Дані про зростання кількості звернень до соціальних служб, скарг на нерівний доступ до гуманітарної допомоги, конфліктів у сфері ЖКГ або земельних відносин можуть стати підставою для запуску фасилітації або медіації ще до того, як конфлікт набуває публічного резонансу. Це особливо важливо для деокупованих територій та громад із високою часткою внутрішньо переміщених осіб, де базові питання виживання і відновлення житла трансформуються в питання справедливості, відповідальності влади і конкурентного доступу до ресурсів. Використання медіації як інструменту передконфліктного врегулювання вже розглядається в сучасних публічних практиках і наукових дослідженнях як один із ключових запобіжників ескалації соціальної напруги.

Третє завдання – стратегічне. Дані цифрового моніторингу ризиків повинні бути інтегровані у процеси прийняття політичних і бюджетних рішень на рівні громади. Йдеться не лише про соціальну підтримку вразливих груп, але і про планування інфраструктурних інтервенцій, корекцію комунікаційної політики, перерозподіл адміністраторських ресурсів, запуск локальних програм залучення громадян до ухвалення рішень. Іншими словами, моніторинг не має лишатися «показником для звіту», він має стати частиною управління ризиками і стійкістю. Інакше громади будуть приречені реагувати постфактум – коли конфлікт уже політизований і дорогий у врегулюванні.

Ключова перевага цифрового моніторингу полягає в тому, що він здатен знизити ступінь суб'єктивності в оцінці ситуації. Традиційно місцеві органи влади спираються на поодинокі запити громадян, «сигнали» від активістів, публічний резонанс у соцмережах або звіти правоохоронних органів. Ці канали важливі, але вони фіксують уже озвучений конфлікт, а не його зародження. Дані ж типу «кількість звернень до ЦНАП щодо соціальних послуг за місяць на 1000 мешканців», «динаміка невдоволення якістю комунальних послуг», «частка домогосподарств, які не можуть самостійно покрити базові витрати на житло й харчування», «локальні протести за останні 30 днів», – це не просто статистика. Це матеріал для вимірювання напруги як системної властивості громади, а значить, і матеріал для управління.

Водночас впровадження таких систем не є суто технічним завданням. Воно має і політичний вимір. Цифровий моніторинг конфліктогенних ризиків може стати чутливим інструментом, адже він робить прозорими ті речі, які традиційно лишалися «в тіні» локальної політики: нерівний доступ до бюджетних ресурсів, вибірккову підтримку окремих груп, імітацію участі громадськості, затягування критично важливих рішень, надмірну залежність від зовнішньої донорської допомоги. Якщо дані моніторингу показують, що недовіра до місцевої влади системно зростає, а конфлікти у сфері землекористування множаться, це означає, що проблема не в «емоційності населення», а в управлінських практиках. Саме тому такий моніторинг має бути інституалізований і вбудований у процедури публічної звітності.

Ще один аспект – етика даних. Для того щоб цифровий моніторинг не перетворився на інструмент контролю над громадянами, потрібні прозорі правила використання інформації, чітке розмежування між статистичним аналізом і втручанням у приватність, а також механізми зворотного зв'язку. Громада має не лише бути об'єктом спостереження, а й суб'єктом інтерпретації: люди повинні бачити, як їхні колективні сигнали впливають на управлінські рішення. Тільки за цієї умови цифрова система попередження конфліктів не буде сприйматися як «соціальний нагляд», а навпаки – як спосіб посилення справедливості та підзвітності влади.

Отже, цифровий моніторинг конфліктогенних ризиків у територіальних громадах доцільно розглядати як архітектуру превентивної публічної політики, яка поєднує діагностику соціальної напруги, раннє втручання та стратегічне управління стійкістю. Він дає змогу перейти від реактивної моделі «гасіння пожеж» до моделі превенції, де громада не просто переживає кризу, а вчиться впізнавати момент її зародження. У результаті публічне управління отримує не лише інструмент вимірювання стану громади, а й практичний механізм зменшення імовірності ескалації соціальних протиріч ще до того, як вони стануть відкритим конфліктом.

Література

1. Tseitlina, A. O. (2021). Introduction of mediation as a mechanism for conflict resolution resulting from military events in Eastern Ukraine. *Public Administration Mechanisms*, (5), Pp. 37–41. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/07>
2. Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, No. 21(11) Pp. 1665–1686. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>. [in English].
3. Lopatchenko, I.M. (2019). Mediatsiia yak suchasna tekhnolohiia u vyryshenni konfliktiv v publichnomu upravlinni [Mediation as a modern technology in conflict resolution in public administration]. *Law and Public Administration*, No. 2(35). Vol. 1. Pp. 231–235. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_1/37.pdf. [in Ukrainian].
4. Chaikun, O. (2024). Media in times of crisis: Transformation of communicative interaction with audiences. *Scientific Papers of the Interregional Academy of Personnel Management. Philology*, 4(14). <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2024.4.16>
5. Stadniichuk R. (2024). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u pidvyshchenni efektyvnosti mekhanizmiv realizatsii publichnoi polityky upravlinnia sotsialnykh konfliktamy v Ukraini [The role of digital technologies in increasing the efficiency of mechanisms for implementing public policy for managing social conflicts in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, Vol. 326. No. 1. Pp. 183-188. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-30>. [in Ukrainian].
6. Digital transformation in Ukraine: Challenges and opportunities. (2021). World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099845123212135259/pdf/P1748170aa0f800b5092f707495ce36a5fa.pdf>.
7. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., & Biriukov, I. (2024). Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, No. 2(55). Pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>. [in English].

ДУЛЬСЬКА Ірина, к.е.н., с.н.с., с.н.с відділу інноваційної політики, економіки та організації високих технологій, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Гармонічно побудована взаємодія інститутів суспільства суттєво пришвидшує соціально-економічне зростання суспільства навіть за форс-мажорних обставин, у т.ч. війни та повоєнного відтворення, що дуже актуально для України. Актуальність досліджень у сфері інституційних перетворень підтверджує присвоєння Нобелівської премії з економіки за 2024 р. працям Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона стосовно сильних інклюзивних інститутів, що визначають успішність розвитку країни, її регіонів, до яких належить місцеве самоврядування. В цьому напрямі є суттєва підтримка з боку ЄС в рамках підготовки України до вступу. Так, метою Програми фінансової підтримки України від ЄС Ukraine Facility 2024–2027 рр. на €50 млрд. є сприяння економічному відновленню, модернізації України та її майбутньому членству в ЄС, допомога у підготовці процесу. Індикаторами Плану, розробленому Урядом України на виконання Ukraine Facility, є кроки за розділами і графіком [2]. В Програмі значна увага приділяється формуванню в Україні інституційних засад децентралізованого управління регіональним розвитком згідно Європейської хартії місцевого самоврядування (далі – Хартія), в яких значна роль відведена цифровим інструментам, а саме: 1) розвитку багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС; сприяння розбудові партнерств, міжмуніципальному, міжрегіональному та транскордонному співробітництву; розвитку інституційної спроможності територіальних громад (ТГ) та регіонів щодо проєктного менеджменту, антикорупції та стратегічного планування (відповідні зміни внесені до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. затвердженої постановою Кабміну 13.08.2024 р. №940.); 2) оптимальному розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування (ОМС) та виконавчої влади (ОВВ – міністерств, відомств, місцевих державних (військово-цивільних) адміністрацій – ДА (ВЦА)) за принципами субсидіарності та децентралізації, що сприятиме усуненню конфліктів повноважень між сільськими, селищними, міськ- і райрадами, ОМС та ДА (ВЦА), забезпеченню доступності та належній якості публічних послуг на місцевому рівні, ефективному використанню бюджетних коштів (за графіком Плану відповідні зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування

в Україні» мають бути прийняті в I кв. 2026 р.); 3) проведенню публічних консультацій (е-, публічні, адресні) при формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення (I кв. 2025 р. Закон України «Про публічні консультації» прийнято 20.06.2024 р., проте він набере чинності лише за 12 місяців з припинення воєнного стану в Україні); 4) реформатуванню ДА (ВЦА) в органи типу префектури (з наглядовими та координуючими функціями) для організації співмірної системи забезпечення законності в діяльності ОМС, забезпечення координації територіальних органів центральних ОВВ при реалізації державної політики на місцях (мали бути прийняті в I кв. 2025 р., однак законопроект №4298 в редакції від лютого 2024 р. «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» отримав зауваження, що викладені у Висновку Секретаріату Конгресу регіональних і місцевих влад Ради Європи від 21.02.2024 р. та зауважень Асоціації міст України щодо: а) значного розширення в законопроекті форм нагляду, що порушує положення статті 8 Хартії; б) великої кількості повноважень МДА в різних сферах, що порушує принцип субсидіарності згідно статті 4 Хартії; в) відсутності чіткого розподілу повноважень, що веде до дублювання контрольних функцій та суперечить статті 4 Хартії. Після цього законопроект №4298 був доопрацьований та схвалений профільним Комітетом до другого читання. Однак вже у 2024 р. редакцію законопроекту значно змінено всупереч задекларованим принципам і європейським прагненням України [2]). У тісному зв'язку з реформами децентралізації знаходяться маяки Програми щодо підвищення ефективності управління публічними фінансами, інвестиціями та закупівлями (удосконалення системи е-закупівель, у т.ч. щодо збільшення доходів до державного та місцевих бюджетів, розвитку е-контрактів у системі Prozorro та оперативну сумісність з системою DREAM (Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management – Цифрова екосистема відновлення для відповідального управління) (Верховна Рада ухвалила законопроект №12245 від 6.01.2025 р., який крім іншого має врегулювати роль DREAM в управлінні публічними інвестиційними проектами в рамках Єдиного портфеля публічних інвестицій, однак він не підписаний Президентом України) та ін. державними інформсистемами), у т.ч. щодо здійснення їх на субнаціональному рівні, у т.ч. у людський капітал (на освіту, у т.ч. сучасні методи викладання, в т.ч. завдяки діджиталізації; матеріали та обладнання для навчальних закладів (II кв. 2026 р.); на IT-системи, бази даних, е-картки пацієнтів, інформаційні та довідкові послуги для підвищення ефективності та результативності медичних послуг (II кв. 2026 р.); соцзабезпечення, е-баз даних соціального житла (IV кв. 2026 р.) тощо); стимулювання бізнес-середовища та підвищення ефективності управління

державного та комунального майна, зокрема в частині впорядкування та відкритого доступу до Єдиної державної е-системи у сфері будівництва, цював Геопорталу Містобудівного кадастру (система, що об'єднує дані з усіх ТГ, дозволяє онлайн переглядати містобудівну документацію, геодані, отримати доступ до інформації про містобудівні плани територій, генеральні плани та інші документи (доступний з 2025 р.)); інтеграції та е-взаємодії реєстрів та кадастрів державного, регіонального та місцевого рівня (*ряд законодавчих актів щодо цього прийнято в IV кв. 2024 р.*), інформації про зовнішні інженерні мережі через публічні е-реєстри, якщо дозволить безпекова ситуація (*I кв. 2026 р.*).

Врозріз з маяками Програми Ukraine Facility щодо децентралізації знаходяться зміни, внесені Верховною Радою до Закону України «Про Рахункову палату України» 31.10.2024 р., якими розширено повноваження Рахункової палати в частині нагляду за ОМС, крім вже наявних 25-ти державних органів-контролерів ОМС (Прокуратура, Нацполіція, СБУ, НАЗК, НАБУ, БЕБ, Казначейство; Міністерства: фінансів, економіки, юстиції, культури та стратегічних комунікацій, оборони (Генштаб ЗСУ); Держслужби: аудиторська, архівна, регуляторна, якості освіти, здоров'я, надзвичайних ситуацій; МДА, Антимонопольний комітет, Уповноважений Верховної Ради з прав людини, Держгеокадастр, Держінспекції: екологічна, архітектури та містобудування) [3], оскільки веде до збільшення бюрократизованості, кількості узгоджень, оскаржень здебільшого не на користь ОМС. Хоча в п. 72 преамбули Регламенту 2024/792 Європарламенту та Ради ЄС, яким засновано Ukraine Facility, йдеться про чітке розмежування повноважень, відповідні внутрішні структури муніципалітетів, пропорційну систему нагляду за ОМС згідно Хартії. До того ж, розподіл повноважень (весна 2026 р.) і нагляд (весна 2025 р.) розведені у часі врозріз з порядком Програми Ukraine Facility.

Ці маяки Плану Ukraine Facility 2024–2027 рр. чинні на роки широкомасштабної війни (2024–2025 рр.), тобто враховують інституційні й ін. обмеження та застереження воєнного стану і не становлять загроз для безпеки соціально-економічної системи України навіть у форс-мажорних обставинах. Тому відтермінування їх прийняття у повній мірі необхідної законодавчої бази для реалізації цілей Програми Ukraine Facility необґрунтоване і шкідливе для євроінтеграційних процесів. У зв'язку з цим, також виникає риторичне питання, чи вберіг контроль цих органів від зловживань, неефективності діяльності центральних й регіональних ОВВ?

Колізію недовіри центральних ОВВ до ОМС можуть зняти цифрові інструменти прозорості та публічності діяльності ОМС, які також згуртовують суспільство, загартовують довіру між громадянами та органами влади всіх гілок та рівнів, підвищують фінансово-бюджетну та інституційну спроможність ТГ. На жаль, Держстат так не вважає і після 2020 р. не оновлює статистику ОМС, що

мали доступ до інтернету та використовували інструменти е-демократії (кількість ОМС, які надавали можливість використання інструментів е-демократії «Е-звернення», «Е-петиція», «Е-консультація», «Бюджет участі (громадський бюджет)» тощо). А такого роду інформація була б корисною для зняття питань у взаєминах між ТГ та їх ОМС, партнерами, потенційними інвесторами, донорами, дослідниками. Адже в інтернеті доступна інформація про формування місцевих бюджетів для багатьох ТГ, наприклад, бюджет м. Києва з додатками розміщений на офіційному сайті Київради.

Детальна і актуальна інформація про місцеві бюджети України, тощо розміщена на порталі openbudget.gov.ua. Діє веб-сайт діючих громад України gromada.org.ua, агрегатор 971-го офіційного сайту ТГ, який містить багато важливої інформації про життя ТГ, діяльність їх ОМС, на прикладі Кожанської ТГ Київської області (<https://kozhaska-gromada.gov.ua/>) (про ТГ (історична довідка, символіка, картка і паспорт, транспортне сполучення), бюджет ТГ (паспорти бюджетних програм, прогноз, бюджетні запити, звіти про виконання паспортів бюджетних програм, інструкції для складання бюджетного запиту), громадський бюджет, економіку та інвестиції ТГ (стратегія розвитку, соціально-економічний розвиток, перелік інвестиційних пропозицій, інвестиційний паспорт), діяльність ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг), ЖКГ та благоустроїв, діяльність в гуманітарній сфері (мережа закладів освіти та культури, пам'ятки архітектури, молодь, спорт) та соціальній сфері (відділ соціального захисту, служба у справах дітей, закупівлі, довідники для ветеранів та ВПО, центр надання соціальних послуг, геріатричний центр, Україна без бар'єрів), інформація від установ (відділень Державної податкової інспекції, Центрів зайнятості), медзаклади, комунальні підприємства (статуту, соціальний автобус, публічний договір, комунальні послуги), містобудівна діяльність (безбар'єрний простір, просторове планування), цивільний захист (пункти обігріву та незламності, укриття населення в захисних спорудах, комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій), звернення громадян, публічна інформація та інвестиції (Рішення Про затвердження Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій Кожанської селищної ТГ на 2026–2028 рр., Місцеву інвестиційну раду), публічні закупівлі (обґрунтування технічних та якісних характеристик, очікуваної вартості предмета закупівлі при проведенні процедури закупівлі).

Діє е-сервіс «Громадський бюджет (бюджет участі)» (budget.e-dem.ua), який надає можливість для кожного мешканця ініціювати власні та голосувати за інші важливі проекти, кошти на які виділяють з місцевого бюджету. Для громадян ця платформа є ефективним способом подати ідею та своїм голосом особисто вирішити, на що саме спрямувати кошти місцевого бюджету. Щоб місту або об'єднаній ТГ долучитися до платформи, необхідно надіслати письмовий запит

від уповноваженого представника ОМС, підписати Меморандум про співпрацю з Фондом Східна Європа в рамках програми підтримки «U-LEAD з Європою». 23-26 вересня 2025 р. на Полтавщині відбувся форум ТГ-членів. На форумі обговорювався досвід колег, шляхи ефективної організації створення громадського бюджету, виклики, інструменти впровадження проєктів-переможців. Згідно Закону України «Про прозорість місцевого самоврядування» з 15.08.2024 р. усі ОМС ведуть відеофіксацію, зберігати та оприлюднювати відеозаписи пленарних засідань ради, засідань постійних комісій ТГ, де діють місцеві ради. Тому діючі підходи Держстату щодо публікації статистичної інформації про діяльність ОМС в сфері е-демократії, які ігнорують реальні процеси в цій сфері в ТГ, є шкідливими.

Всю цю інформацію Держстат міг би узагальнити, щоб можна було бачити тенденції розвитку, прогрес децентралізації або її згортання з боку ОМС, тоді як при підрахунку Індекс цифрової трансформації регіонів України від Міністерства цифрової трансформації [1] використовується багато таких узагальнень, проте ця інформація подається у форматі індексів узагальнено по областях, які неможливо аналізувати в натуральному вимірі та динаміці та з акцентом на інституційну роль місцевих ОВВ. Так, в структурі Індексу 40% припадає на показники: інституційної спроможності (наявність Стратегії цифрової трансформації області, Регіональних програм інформатизації, структурних підрозділів із цифрової трансформації, допоміжних організацій, цифрових ТГ), розвитку ЦНАПів (їх мережа, кількість послуг, що надаються, автоматизація, безбар'єрність та модернізація), цифрової освіти (залучення населення до програм розвитку цифрових навичок, е-журнали в закладах загальної середньої освіти), проникнення базових е-послуг (інвентаризація об'єктів нерухомого майна, цифровізація соціальної сфери), розвитку інтернету (облаштування відкритих зон Wi-Fi на територіях відвідування), впровадження режиму «без паперів» (е-документообіг, Дія.QR / шеринг / службовий / валідація за API (Application Programming Interface, додатки прикладного програмного інтерфейсу), відкриті дані, оцифрування реєстрів), візитівки області (вебсайт обласної ДА(ВЦА), адресний реєстр, Дія.Бізнес), галузевої цифрової трансформації (захист інформації та стійкість критичної інфраструктури, охорона здоров'я, цивільний захист, е-демократія); та 60% – на індивідуальні обов'язкові та факультативні проєкти CTDO (Chief Digital Transformation Officer, керівників офісу цифрової трансформації в складі ДА(ВЦА)). За сумою балів Індексу цифрової трансформації регіонів України можна визначити області-лідери, відстаючих, середняків. Хоча на підсумок сильно впливають такі об'єктивні чинники, як частка тимчасово окупованих територій в складі регіону, їх наближеність до зони бойових дій; руйнування та пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, житла, комерційної нерухомості внаслідок

обстрілів; частка населення, яке виїхало в ін. регіони та закордон, а вже потім якість менеджменту цифровізації з боку місцевих ОБВ. Тоді як для інституціонального розвитку та становлення ТГ необхідна статистика кількості проєктів цифровізації ТГ та сфер, в яких вони виконувалися, виконаних самостійно / у співробітництві з ін. ТГ, зарубіжними партнерами; підключення укріплень до інтернету, організації WiFi-доступу та території ТГ; залучення населення до програм розвитку цифрових навичок, цифровізації дитсадків та закладів середньої освіти (доступ до широкосмугового інтернету, наявність комп'ютерних класів, е-журналів); наявність геоінформаційної системи, інвентаризація нерухомого майна, землі; охорона здоров'я (цифровізація комунальних медзакладів), цивільний захист, упровадження інструментів е-демократії саме в ОМС, бюджетна спроможність ТГ, цифрові трансформації бізнесу та соціальної сфери, кількість проєктів з цифровізації, ініційовані та реалізовані) тощо. Її відсутність утруднює оцінку динаміки інституційної спроможності ОМС внаслідок реформ децентралізації, яка є важливим індикатором поступу України на шляху євроінтеграції. Цим питанням могли б опікуватися міністерства цифрової трансформації, розвитку громад та територій України, парламентський комітет з євроінтеграції.

Література

1. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL : <https://salol.i/4Cc7647> (дата звернення: 25.10.2025).
2. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. European Commission. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Продан О. Міфи і реальність законопроекту про нагляд за органами місцевого самоврядування. ГЛАВКОМ. 16 грудня, 2024. URL : <https://salol.i/dD17CE2> (дата звернення: 27.10.2025).

ГРИГАЛЮНАС Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість України є однією з ключових галузей економіки, тому її інноваційний розвиток має стратегічне значення для країни. Водночас

роль стейкхолдерів у створенні кластерів та підвищенні інноваційного потенціалу регіонів важко переоцінити. Використання кластерного підходу сприяє поглибленню інтеграції вертикальних і горизонтальних ланцюгів доданої вартості, розвитку локальних економік та зміцненню конкурентоспроможності [1]. В Україні стрімке зростання числа кластерних ініціатив зумовлене пошуком нових форм співпраці, зниженням собівартості та підвищенням доступу до ресурсів. Метою роботи є аналіз моделей взаємодії стейкхолдерів при створенні інноваційних кластерів у харчовій промисловості України з урахуванням регіональної специфіки.

Кластер як географічне зосередження взаємопов'язаних підприємств, постачальників та закладів зазвичай формується на основі співпраці та довіри між стейкхолдерами. Традиційно для опису інноваційної взаємодії використовується модель потрійної спіралі (державні інститути, університети, бізнес) і розширена модель четверної спіралі, що додає громадянське суспільство [2]. Згідно з офіційними поглядами ЄС, «четверна спіраль» повністю залучає чотири групи акторів і показує, що їхня взаємодія є критичною для інноваційної трансформації продовольчих систем. Виділяється, що обмін знаннями та інноваціями відбувається через кооперацію компаній із науковими установами, органами влади та НДО[2]. У цій логіці створення кластера покликане забезпечувати розвиток локальної екосистеми, посилювати економічне зростання і сприяти сталому розвитку регіону. Зокрема, впровадження прозорих механізмів управління та відкритого діалогу між усіма учасниками кластеру є ключем до успішної реалізації спільних стратегій.

До війни харчова промисловість формувала значну частину доданої вартості вітчизняної промисловості і забезпечувала стратегічні цілі (продовольча безпека, працевлаштування) [1]. За даними Держстату, у 2023 році промислове виробництво загалом зросло на 5,9 %, а зростання у харчовій промисловості склало на 15 % порівняно з попереднім роком [2]. Наприклад, виробництво олійних культур виросло на 17 %, цукру на 36 %[2]. Водночас важливі енергетичні та металургійні сектори демонстрували менший приріст на 8 % у чорній металургії або навіть скорочення на 3 % в електроенергетиці [2]. Таким чином, харчова промисловість залишалася однією з найбільш динамічних галузей за зростанням виробництва. Це підтверджують експерти: за показником зайнятості вона входить до «п'ятірки» провідних галузей, поряд із металургією та машинобудуванням.

Водночас галузь має системні виклики: руйнування виробничих потужностей і розрив логістичних ланцюгів унаслідок бойових дій, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання витрат на енергоносії, вимоги євростандартів. На тлі цих викликів зростає попит на інноваційні рішення: модернізацію обладнання, створення енергозберігаючих технологій, розвиток експортних

кластерів. Аналіз світових трендів свідчить про те, що паралельно з традиційними продуктами зростає попит на органічні, екологічні та здорові харчові продукти. З огляду на це держава вбачає пріоритет у розвитку харчових кластерів як інструменту відновлення: відповідні положення закладені в Плані відновлення економіки харчова промисловість визнана пріоритетним сектором [3].

Розглянемо успіхи харчових кластерів України за останні роки, що ілюструють різні моделі взаємодії. Так, Житомирський харчовий кластер був започаткований за підтримки USAID як «інноваційний формат об'єднання підприємств харчової промисловості в одному регіоні». Його учасниками є виробники продуктів, інноваційні компанії, виробники обладнання, логістичні фірми, навчальні заклади тощо. Учасники підкреслюють, що ключовим фактором успіху є кооперація між виробниками, логістиками, інноваторами та науково-освітніми закладами. Завдяки цьому кластери надають бізнесу доступ до нових ринків збуту, технологій і знань, що знижує витрати і підвищує ефективність компаній [8].

Агрокластер «Агровін» у Вінницькій області показує модель співпраці бізнесу, освіти та науки: об'єднання агропідприємств, навчальних закладів та дослідних інститутів спрямоване на підготовку фахівців, підтримку МСП та розвиток експортного потенціалу аграрної галузі[4]. Кластер організовує навчальні програми, консультації, конференції і науково-технічні проекти, що стимулюють інновації у виробництві сільгосппродукції і переробці. Така модель демонструє «трилінійну» взаємодію: держава чи місцева влада формує підтримуюче середовище, бізнес-фірми задають запити на інновації, а науково-освітні інституції розробляють та адаптують технології.

Прикладом новітнього ініціативного підходу є Ukrainian Food Valley – громадська ініціатива, що об'єднує виробників, науковців і підприємців для просування харчових інновацій [5]. Основна мета UFV – трансформація української харчової промисловості з «сировинної» у виробництво продукції з високою доданою вартістю. Хоча офіційних публікацій про UFV наразі небагато, вона демонструє орієнтацію на глобальні тренди та залучення всіх ключових учасників галузі.

В ЄС успішні моделі зазвичай базуються на концепції «четверної спіралі». Наприклад, Європейський Союз у рамках програми Horizon заохочує створення регіональних інноваційних екосистем продовольства, у яких одночасно співпрацюють кластери, науково-дослідні установи, органи місцевого самоврядування та громадянське суспільство[7]. Згідно з цим підходом, громади та НУО долучаються до стратегічного планування, а університети та R&D-центри генерують знання для агробізнесу. Прикладом може бути фінський підхід, де громадяни формують «ціннісні потреби» у продуктах, а влада створює

інноваційні парки з участю університетів. Або італійський кейс: асоціація COLDIRETTI активно впливає на проєкти фермерських інновацій [6]. Загальноєвропейським орієнтиром є налагодження довгострокових партнерських зв'язків між фермерами, переробними підприємствами, роздрібною торгівлею і громадськістю, що прописано у «Зелений курс» та програмі «Від ферми до столу».

Незважаючи на потенціал, розвиток кластерних ініціатив у харчовій галузі України стикнувся з численними бар'єрами. Передусім, це відсутність єдиної держполітики та нормативного забезпечення кластеризації, Україна істотно відстає від ЄС у створенні конкурентних кластерів. Нерідко влада видає лише фрагментарні програми (індустріальні парки, податкові канікули), не пов'язуючи їх у цілісний кластерний стратегічний план. Відсутність довгострокового бачення й фінансування створює невпевненість у учасників проєктів.

Ще одним бар'єром є слабка координація між стейкхолдерами: нестача узгодженості інтересів між бізнесом, владою та громадськістю гальмує впровадження спільних рішень. Також часто бракує довіри: підприємства побоюються ділитися технологіями або ринковою інформацією без чітких гарантій, що виграють у довгостроковій перспективі. Географічний фактор додає складності: різні регіони України мають неоднорідні ресурси, зв'язки з ринками та інфраструктуру. Наприклад, південні області орієнтовані на експорт плодів і рослинної олії, тоді як західні історично сильні в харчовій промисловості, вимагаючи різних моделей інтеграції.

З іншого боку, існують вагомні можливості для розвитку. По-перше, українська харчова галузь демонструє відносну стабільність навіть у кризових умовах і має потужні аграрні традиції. По-друге, зростання внутрішнього попиту на здорове харчування та розширення ринків ЄС і Азії відкривають шанси для інноваційного експорту. Локальні кластери можуть допомогти малому і середньому бізнесу швидше інтегруватися у глобальні ланцюги. Нарешті, потенціал громадськості і міжнародних партнерів забезпечує підтримку трансферу знань та капіталу у регіони.

Результати аналізу свідчать, що рушієм і кластеризації є підприємницька ініціатива, а держава допомагає їм у цьому. Запропоновані рішення окреслюють інструменти спільного планування й реалізації: по-перше, розвиток кластерних структур може бути забезпечений через застосування таких інструментів, як фінансова підтримка координаційних офісів, залучення до європейських програм, створення податкових стимулів для R&D, а також включення кластерних ініціатив до місцевих стратегій розвитку. Регіональним органам влади слід інтегрувати кластерні ініціативи у місцеві економічні стратегії, визначати їх як пріоритет розвитку. По-друге, доцільно посилити участь університетів та науково-дослідних інститутів у процесах кластеризації шляхом

розширення спільних освітніх програм і наукових проєктів з підприємствами харчової промисловості, а також підвищення ефективності діяльності наявних R&D-хабів на базі аграрних університетів. Досвід прикладних кластерів показує ефективність партнерства «наука–бізнес–державна підтримка». Одночасно слід розвивати «четверту спіраль», залучаючи представників громад до громадських рад при кластерах і враховуючи їхні запити [6]. У цьому контексті прозорість дій, взаємна довіра та чіткий розподіл ролей між учасниками мають стати нормативно заохочуваними. По-третє, стимулювання інновацій у межах кластерів доцільно здійснювати через збільшення кількості пілотних проєктів, зокрема із залученням лабораторій харчових технологій та демонстраційних аграрних ферм, що забезпечують практичну перевірку нових рішень у виробництві та логістиці. Такі центри можуть бути прискорювачами співпраці між технологічними стартапами та традиційними виробниками. Водночас варто продовжувати участь у європейських ініціативах, щоб переймати кращі практики та забезпечувати вихід українських кластерів на міжнародну арену.

Взаємодія стейкхолдерів в формуванні харчових кластерів в Україні будується на поєднанні локальних ресурсів із інноваційним підходом. Ключем є активна взаємодія бізнесу, науки, влади та громадськості згідно з принципом «четверної спіралі». Провідну роль у розвитку галузі відіграють підприємства, які формують запит на інновації, інвестиції та кадрові компетенції. Держава та регіональні органи влади мають виступати партнерами: сприяти ефективному використанню наявних ресурсів, вдосконалювати правове поле, створювати сприятливий інвестиційний клімат та формувати привабливі інвестиційні можливості, підтримувати підготовку кадрів і розвивати комунікаційні платформи для координації учасників. Регулярне розширення кола учасників кластерів, відкритість до нових технологій, а також загальносистемна координація дій виведуть харчову промисловість на якісно новий рівень інноваційності. У підсумку розвиток кластерів має забезпечити регіональне збалансоване зростання, зростання експорту та підвищення продовольчої безпеки країни.

Література

1. UNIDO «Діагностика промисловості України 2023» Київ, 2024.
2. Звіт Державної служби статистики України про діяльність промисловості 2023.
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2025).
4. Омельченко І. «Систематизація типів взаємодії стейкхолдерів при створенні спільної цінності», *Бізнес-Інформ*, № 3/2025.

5. Ukraine food valley. URL: <http://ukrainianfoodvalley.org/> (дата звернення 12.10.2025)
6. Позиційний документ Українського кластерного альянсу «Регуляторна політика для розвитку кластерів» (2023).
7. Кластери в Україні: як об'єднання бізнесу стимулює економіку. URL: <https://blog.youcontrol.market/klastieri-v-ukrayini-iak-obiednannia-bizniesu-stimuliuiie-ieekonomiku/> (дата звернення 12.10.2025)
8. У Житомирі створюється кластер харчової промисловості. URL: https://www.zhitomir.info/news_219866.html (дата звернення 12.10.2025)
9. Ільяшенко В. «Функціональний бенчмаркінг управління відходами», *Екон. вісник КІІІ*, № 33, 2025.

КРАВЧЕНКО Володимир, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Сільське господарство відіграє ключову роль у розвитку сільських територій, оскільки воно не лише забезпечує вирішення питання продовольчої безпеки для населення та сприяє економічному зростанню територій, але й забезпечує соціальну стійкість, екологічну стабільність та інституційну спроможність громад. Згідно з досліджень розвитку економіки України [7], важливість підприємств агропромислового комплексу (АПК) дедалі зростає.

Для підприємств АПК дедалі важливішим стає взаємодія зі стейкхолдерами, зокрема територіальними громадами. Як зазначає міжнародна консалтингова компанія Deloitte: «агрохолдинги почали змінювати свій підхід до взаємодії з місцевими громадами... наразі громади ідентифіковані як важливий стейкхолдер» [2] і одне з завдань для агропідприємств є «вибудувати системний підхід у взаємодії з цим стейкхолдером та більш ефективно витратити кошти на взаємодію» [2]. Згідно з ДСТУ ISO 37101:2019, «залучення зацікавлених сторін є ключовим принципом сталого розвитку» [1].

Таким чином, ідентифікація (визначення) стейкхолдерів (зацікавлених сторін) підприємств АПК, як частини територіальних громад, має фундаментальне значення для забезпечення ефективного управління залученням стейкхолдерів, що обумовлює сталий розвиток як самих підприємств АПК, так і сільських територій, на яких вони функціонують.

Велика кількість досліджень була проведена з визначення та ідентифікації стейкхолдерів. Найбільш поширеним визначенням поняття «стейкхолдер» є класичне визначення засновника стейкхолдерської теорії Е. Фрімана: «стейкхолдер – це будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати на досягнення організацією своєї мети або на яких може впливати діяльність організації» [3]. Натомість ідентифікація стейкхолдерів залежить від галузі, оточуючого середовища. Як зазначає Лелеа М. та співавтори, «стейкхолдери можуть бути ідентифіковані виключно у контексті (вирішення) специфічної проблеми чи питання» [4].

Найбільше поширені методи та інструменти ідентифікації стейкхолдерів наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні методи та інструменти ідентифікації стейкхолдерів

№ п/п	Метод / Інструмент	Короткий опис та використання для підприємств АПК
1.	Документальний огляд	Початкова ідентифікація офіційних стейкхолдерів через аналіз статутів, ліцензій, контрактів, документів, звітів, публікацій [5]
2.	Аналіз (картування) ланцюга створення цінності	Визначення акторів у ланцюгу створення вартості: від постачальників до споживачів. Цей аналіз широко використовується донорськими організаціями світового рівня (USAID, World Bank) для аналізу агро-продовольчих ланцюгів та виявлення точок входу для започаткування проєктів для розвитку сільських територій [6]
3.	Ресурсно-залежний метод	Виявлення стейкхолдерів, які контролюють критичні ресурси (земля, вода, енергія, фінанси тощо) [6]
4.	Мультистейкхолдерський підхід	Це системний підхід для ідентифікації, залучення та взаємодії зі стейкхолдерами, дозволяє залучати їх до початкових зустрічей, та сприяє ідентифікації раніше невидимих стейкхолдерів через процес діалогу [6]
5.	Q-метод для виявлення груп стейкхолдерів	Кількісно-якісний метод для систематичного вивчення суб'єктивних думок та виявлення груп стейкхолдерів з подібними поглядами (наприклад, для виявлення різних типів фермерів, споживачів, політиків), кожна з яких груп вимагає різних підходів до залучення [5]
6.	Партисипаторні методи для залучення сільських громад	Набір партисипаторних методів для залучення сільських громад до аналізу їхньої ситуації та планування розвитку, є одним з найпоширеніших підходів до ідентифікації стейкхолдерів у сільських проєктах розвитку: наприклад діаграми Венна, мапування громад, календарі діяльності і так далі [6]
7.	Сніжковий метод	Метод сніжкової вибірки є широко використовуваним методом, коли початкових контактних осіб просять порекомендувати людей, пов'язаних з ними в їхній роботі [5]
8.	Територіальний метод	Ідентифікація через відношення до території [6]

Продовження таблиці 1

9.	Експертні інтерв'ю та фокус-групи інтерв'ю	Консультації, інтерв'ю з ключовими інформантами [5]
10.	PESTLE-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що впливають на діяльність підприємств, що дозволяє ідентифікувати стейкхолдерів [6]
11.	SWOT-аналіз	Аналіз сильних, слабких сторін пов'язаних з діяльністю підприємств, можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що допомагає виявити релевантні групи стейкхолдерів [6]
12.	Аналіз цифрових даних Big Data	Застосування аналітики цифрових платформ і соцмереж для виявлення явних і прихованих стейкхолдерів [6]

Джерело: Складено автором на основі [5, 6]

Підсумовуючи, можна зазначити, що в рамках стейкхолдерського підходу вченими-теоретиками, бізнес консультантами та практиками напрацьовано широке коло ефективних робочих методів та інструментів до управління процесами ідентифікації стейкхолдерів. Застосування стейкхолдерського підходу та залучення стейкхолдерів буде сприяти забезпеченню сталого розвитку підприємств АПК, сільських територій та територіальних громад.

Література

1. ДСТУ ISO 37101:2019 Сталий розвиток у громадах система управління сталим розвитком. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» ДП «УкрНДНЦ». 2020. 34 С.
2. Офіційний сайт Deloitte URL : <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/2023-08-09.html>.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston, MA : Pitman. 1984. 276 P.
4. Lelea M.A., Roba G.M., Christinck A., Kaufmann B. Methodologies for stakeholder analysis – for application in transdisciplinary research projects focusing on actors in food supply chains. German Institute for Tropical and Subtropical Agriculture. 2014. 32 P.
5. Reed M.S., Graves A., Dandy N., Posthumus H., Hubacek K., Morris J., Prella C., Quinn C.H., Stringer L.C. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*. 2009. 90. P. 1933–1949

6. UNEP, FAO and UNDP Rethinking Our Food Systems: A Guide for Multi-Stakeholder Collaboration. Nairobi, Rome and New York. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc6325en>

7. YouControl Market URL : <https://blog.youcontrol.market/top-1000-ukrayinskikh-kompanii-za-dokhodami-u-2024>.

КУЛИК Дмитро, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКО-ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасні процеси регіонального розвитку характеризуються зростанням складності взаємодії між численними стейкхолдерами, інтереси та очікування яких часто є суперечливими. Це зумовлює необхідність пошуку нових концептуальних підходів до формування взаємодії стейкхолдерів, побудованих на засадах довіри, соціальної відповідальності та спільного бачення регіонального розвитку.

На сьогодні питання залучення зацікавлених сторін до процесу управління регіональним розвитком за стейкхолдер-орієнтованим підходом набуло значного поширення в сучасній управлінській науці. Напрями розвитку регіону часто визначаються інтересами стейкхолдерів, а їхні погляди стосовно використання потенціалу регіону можуть відрізнятися [1]. Так, управлінська практика демонструє, що навіть за умови усунення окремих конфліктів між стейкхолдерами залишаються системні міжособистісні розриви та суперечності, пов'язані з різницею в особистісних та стратегічних орієнтирах і цілях. До того ж, розрив інтересів зацікавлених сторін є ширшим за конфлікт інтересів, оскільки останнє є причиною, а перше – наслідком [4]. На думку автора, це зумовлює необхідність поєднання традиційного управління взаємодією зацікавлених сторін та управління цінностями, що формують підґрунтя взаєморозуміння між стейкхолдерами.

Ціннісно-орієнтований підхід базується на врахуванні впливу людських суб'єктивних аспектів на управлінську функцію, і саме тому організаційні цінності є окремим вектором, який не усвідомлюється, але регулюється всіма діями та адаптується до зміни зовнішніх та внутрішніх чинників [3]. У такому контексті важливого значення набуває осмислення поняття «цінності» як базової категорії ціннісно-орієнтованого управління. Цінність проєкту може бути

класифікована за низкою критеріїв: за сутністю, видом і змістом цінностей; джерелом походження, динамічними проявами; місцем реалізації; впливом стабільних і нестабільних чинників тощо. Відповідно управління цінностями передбачає їхнє перетворення на ефективні регулятори організаційної діяльності, що сприятиме інтеграції та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, підвищенню рівня взаєморозуміння й узгодженості спільним цілям розвитку. Зрештою, саме орієнтація на спільні цінності забезпечує сталість регіональних трансформацій і створює підґрунтя для переходу до стейкхолдерсько-ціннісного підходу, який поєднує раціональні, соціальні та етичні виміри управлінської діяльності. Так, цінності виконують роль неформальних координаторів поведінки стейкхолдерів, впливаючи на прийняття рішень, формування довіри та узгодження спільних пріоритетів розвитку.

Удосконаленню процесів залучення та управління взаємодією зацікавлених сторін у проєктах соціально-економічного регіонального розвитку сприятиме застосування методів та інструментів стейкхолдер-орієнтованого підходу, а саме:

- чітко сформульований процес управління взаємодією стейкхолдерів, що включатиме: визначення потенційних учасників, інтересів та очікувань; ідентифікацію та визначення впливу на стейкхолдерів та рівень їхньої впливовості; ідентифікацію ролей, цілей та завдань; формування стратегій подальшої взаємодії;
- побудова матриці влади та інтересів стейкхолдерів, діаграми зв'язків зацікавлених сторін та дерева рішень;
- упровадження механізму взаємодії, що включатиме: розробку плану комунікації та зворотного зв'язку, організацію публічних заходів, управління потенційними конфліктами [5].

На думку автора, стейкхолдерсько-ціннісний підхід передбачає системну, соціально відповідальну взаємодію між учасниками управлінського процесу, узгодження їхніх інтересів, спільне бачення процесів прийняття рішень і формування цінностей не лише результатів, а й самого процесу регіонального розвитку, забезпечуючи формування єдиної візії гармонійного регіонального розвитку та зміцнення довіри між учасниками процесу [2].

Практична реалізація стейкхолдерсько-ціннісного підходу передбачає створення інтегрованої системи взаємодії між учасниками проєкту регіонального розвитку, де ключовим завданням є не лише виявлення ключових груп стейкхолдерів та їхніх інтересів, а й виявлення та балансування ціннісних орієнтирів, що є опорою процесу формування взаєморозуміння й довіри між учасниками, удосконалюючи процес упровадження проєкту регіонального розвитку. Авторська думка зводиться до того, що практична інтерпретація

наведеного підходу перш за все полягає у формуванні спільного ціннісного поля та випередженні конфліктів інтересів шляхом:

- проведення детального аналізу ключових стейкхолдерів, визначаючи, окрім їхніх інтересів та рівня впливу, також ціннісні орієнтири, очікування та мотивації участі в конкретному проєкті регіонального розвитку, що дозволяє виявити, яку саме цінність кожна група прагне реалізувати через свою участь — економічну (отримання прибутку, ресурсів, нових можливостей для бізнесу), соціальну (покращення якості життя, доступу до послуг, соціальної згуртованості), інституційну (зміцнення довіри, партнерства, управлінського впливу місцевих органів влади), чи процесну (цінність самого процесу співпраці, відкритого діалогу, участі у прийнятті рішень та підвищення прозорості управління);
- організація фасилітованих діалогових сесій, залучення медіаційних практик із метою узгодження пріоритетів розвитку, вироблення спільних ціннісних орієнтирів та формування єдиного або взаємовигідного вектора регіонального розвитку;
- за аналогією до «матриці влади та інтересів» будувати «матрицю цінностей», яка уточнює та візуалізує зони збігу й потенційних розбіжностей у ціннісних орієнтирах стейкхолдерів, оскільки поняття «цінність» має багатовимірний характер і може відображати як економічну вигоду (ефект, отриманий від реалізації проєкту), так і соціальну, управлінську, культурну чи процесну цінність, що проявляється в якості взаємодії, партнерстві, рівні довіри та спільному сприйнятті результатів розвитку;
- запровадження механізму спільного планування, коли зацікавлені сторони долучені до процесу постановки першочергових цілей, критеріїв успіху, визначенні перебігу процесу впровадження проєкту;
- застосування ціннісних індикаторів результативності, що поєднують економічні, соціальні, інституційні та процесні виміри ефективності проєкту, зокрема економічну ефективність, соціальну інтеграцію, розвиток партнерських мереж, рівень управлінської взаємодії та її ефективність, довготривалість суспільної користі від реалізованих ініціатив в економічному, соціальному, інституційному та ціннісно-поведінковому вимірах.

Відповідно до вищезазначеного, інтеграція ціннісного виміру в систему управління взаємодією зацікавлених сторін здатна поєднати економічні, соціально-етичні, інституційні та процесні аспекти управлінської діяльності, а саме за рахунок упровадження механізмів гармонізації інтересів та цінностей через створення простору довіри, співучасті та взаємної відповідальності.

Стейкхолдерсько-ціннісний підхід постає не лише як інструмент гармонізації інтересів, але й як концептуальна рамка управління, зорієнтована на створення цінності для всіх сторін взаємодії. У такий спосіб забезпечується перехід від ієрархічних типів зв'язку до партнерських моделей управління, що відкриває можливості для підвищення адаптивності регіональної системи до мінливих умов середовища, розбудови соціально-економічного капіталу регіону та забезпечення сталого розвитку, заснованого на соціально-економічних, інституційних, процесних та морально-етичних чинниках.

Література

1. Єрємін М.О., Машопина Т.В. особливості виділення й узгодження інтересів стейкхолдерів у рамках розвитку потенціалу регіону. Економіка. Фінанси. Право. 2020. №11/2. С. 5–7.
2. Кулик Д.Є. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально-економічним розвитком регіонів. Актуальні питання економіки. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178> (дата звернення 17.10.2025).
3. Молоканова М.В. Упровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту в сфері державного управління. Аспекти публічного управління. 2017. Т5. № 11. С. 5–18.
4. Подольчак Н.Ю., Вішка І.С. Управління розривом інтересів зацікавлених сторін. Актуальні проблеми економіки. 2017. №4(190). С. 82–91.
5. Савков Р., Карвацка Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014> (дата звернення: 16.10.2025).

ПАНОВА Тетяна, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Предметом публічного управління в умовах стимулювання сталого розвитку, як напряду в науці публічного управління є сутність, зміст і закони такого стимулювання; структура, принципи, форми, методи та нормативно-правова база для досягнення цілей сталого розвитку; характеристика реалізації цілей сталого розвитку в різних сферах людської діяльності; об'єктивні умови та

суб'єктивні чинники, що визначають особливості стимулювання сталого розвитку в різних регіонах тощо.

Поняття політичного стимулювання сталого розвитку регіону як цілеспрямованої діяльності органів влади різних рівнів, спрямованої на активізацію сталого розвитку регіону залежно від рівня сталого розвитку регіону через відповідні інструменти стимулювання запроваджено В.Г. Поліщуком [6]. Він зазначає важливість застосування саме активізуючих заходів задля досягнення сталого розвитку. Проте, наукові розвідки з питань стимулювання сталого розвитку регіону поодинокі (зокрема в Україні – З. В. Герасимчук, В. Г. Поліщука [1]), а регіони розвиваються переважно через механізм самомотивації.

Механізм стимулювання сталого розвитку регіонів розуміють через призму теорії мотивації. Вдала трансформація провідних теорій мотивації дозволяє створити теорію стимулювання сталого розвитку регіонів, при якій кожна регіональна система характеризується сукупністю потреб, які необхідно задовільнити [2].

Взаємозв'язок основних понять стимулювання сталого розвитку регіону розглянуто у праці З.В. Герасимчук, В.Г. Полищук [2]. Зокрема, ними відзначено, що важливим моментом у стимулюванні сталого розвитку регіону є досягнення регіональною системою насамперед стану рівноваги, гармонії, збалансованості, стабільності, конкурентоспроможності й безпеки. На нашу думку, це й визначатиме, які саме регіони підлягають стимулюванню, адже депресивні регіони потребують насамперед відновлення, виходу з кризового стану. Для цього низка дослідників [2] пропонує ревіталізацію.

Відповідні рекомендації щодо сталого розвитку регіонів також запропоновано для органів місцевої влади країн зазначено у Світовій програмі дій «Порядок денний на XXI століття – Agenda 21» (місцевий план дій) [4].

На сталий розвиток регіонів суттєво впливає інституційне забезпечення стимулювання, який деякі дослідники, зокрема [3], виокремлюють в окрему складову (стовп) сталого розвитку регіонів. При цьому не лише інститути є джерелами сталого розвитку, а й вони становлять його результат. Механізми вертикальної та горизонтальної координації органів влади та неурядових акторів (громадянське суспільство, дослідники, бізнес) у моделі публічного управління в умовах сталого розвитку охарактеризовані Гречко Т. К. та ін. [5]. Також ними відзначено, що найбільше стимулюють сталий розвиток у містах, центрах зростання та урбанізованих територіях.

Цю думку підтверджує праця З. В. Герасимчук, В. Г. Поліщука [1] у якій йдеться про те, що цілеспрямована діяльність органів влади різних рівнів, спрямована на активізацію стійкого розвитку регіону за допомогою адекватного інструментарію стимулювання, має бути формалізована у вигляді відповідної

політики. Останню, яка, використовуючи систему потреб, інтересів, стимулів (економічних, організаційних та психологічних) та мотивів, буде попереджувати на їх думку виникнення негативних явищ у соціальній, економічній і екологічній сферах розвитку. Політика стимулювання сталого розвитку регіону визначають як організаційно обґрунтований набір стимулюючих заходів, спрямованих на покращення існуючого стану, властивого регіональним соціологічно-економічним системам у коротко- та довгостроковому періоді.

Крім того, для ефективного формування системи матеріальних стимулів необхідно:

- 1) визначення цілей стимулювання регіону (за напрямками стимулювання: економічне, соціальне та екологічне);
- 2) аналіз ресурсного забезпечення матеріальних стимулів регіону (основні інструменти стимулювання, їх комбінування та співвідношення);
- 3) виявлення взаємозв'язку між стимулами для впливу на регіон [2].

Політику стимулювання сталого розвитку регіону визначають як організаційно обґрунтований набір стимулюючих заходів, спрямованих на покращення існуючого стану, властивого регіональним соціологічно-економічним системам у коротко- та довгостроковому періоді [2].

Отже, стимулювання сталого розвитку регіону на сьогодні можливо реалізовувати лише в повоєнному періоді. Основними завданнями по завершенню воєнних дій мають стати: відновлення транспортної системи, енергетичної, житлової інфраструктури регіонів; економічне зростання регіонів, зокрема активізація підприємницької діяльності, залучення іноземних та внутрішніх інвестицій; розвиток промисловості; впровадження державою методів стимулювання інновацій та інноваційних підприємств на регіональному рівні, активізація співпраці між підприємствами, закладами вищої освіти та громадськими організаціями для створення та функціонування нових кластерів; загальне покращення комунікацій регіонів для ефективного розподілення населення та повернення українців з-за кордону для розбудови держави; стимулювання забезпечення високої якості життя та надання відповідного рівня медичної допомоги на територіях (в тому числі в громадах, віддалених від великих міст); якісне надання освітніх послуг; ліквідація негативних екологічних наслідків, які виникнуть під час проведення бойових дій, зміщення вектору розвитку на зелену енергетику, диверсифікація джерел отримання енергії, стимулювання загального енергозбереження діяльності підприємств.

Література

1. Департамент державної регуляторної політики та дерегуляції. Державна регуляторна служба України. URL:

https://www.drs.gov.ua/regulatory_policy/departament-derzhavnoyi-regulyatornoyi-polityky/ (дата звернення: 15.02.2024).

2. Дергачова, В. В., Колешня, Я. О. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 130–133.

3. Звіт Venture Pulse за III квартал 2022 року – світові тенденції. Глобальний огляд ключових трендів ринку венчурного капіталу в світі. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/q3-venture-pulse-report-global.html>.

4. Міністерство економіки України. Гранти від держави на відкриття чи створення бізнесу. URL: <https://salo.li/219BF4D>.

5. Офіційний сайт «Відновлення України». Проєкти нацпрограми. Основи відновлення: Цифрова держава. URL: <https://salo.li/ff024cC> (дата звернення: 20.03.2024).

6. Government Support for Startups & SMEs in New Zealand (2025). URL: <https://whatfounderswant.com/government-support-for-startups-smes-in-new-zealand-2025>.

РАК Ілля, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІТ-КОМПАНІЙ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ РЕГІОНУ

В умовах національних і регіональних викликів, що викликані глобальною економічною нестабільністю та трансформацією, інформаційно-технологічний сектор України виявився одним із найстабільніших і динамічніших точок зростання. Він не лише робить вагомий внесок у ВВП та експорт, але й стає ядром, у якому виникають сучасні інноваційні екосистеми.

Однак самих ІТ-компаній у певних регіонах не вистачає для забезпечення стійкого зростання. У цьому контексті, одним із найважливіших аспектів, що визначають їхню конкурентоспроможність і, відповідно, їхній вплив у регіонах, є внутрішня операційна ефективність, яка сильно залежить від зрілості та оптимізації бізнес-процесів. Значущість дослідження полягає у необхідності переходу від широкого бачення ІТ (обсяги споживання, кількість фірм і фахівців) до глибинного аналізу, з урахуванням якісних внутрішніх детермінантів у його

функціонуванні. Проблема дослідження – це брак знань про механізми, завдяки яким процеси контролю на мікроекономічному рівні в індивідуальній ІТ-компанії перемикаються на зв'язок із макроекономічними ефектами в регіоні.

Питання створення інноваційних екосистем широко відображено у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Теорія «потрійної спіралі», з урядом, бізнесом і університетом як нитками (або ланками), була введена Г. Ецковіцем і є ключовою для розуміння таких систем [1]. Українські економісти присвятили свої дослідження ІТ-кластерам, як центрам регіонального розвитку. Водночас вплив зрілості внутрішніх процесів на екосистему досі залишається фрагментарним і вимагає систематичного вивчення.

Управління бізнес-процесами в ІТ ретельно вивчається як частина методологій: Capability Maturity Model Integration (CMMI), Information Technology Infrastructure Library (ITIL) та Agile. Однак, їхній зв'язок з регіональною економікою потребує подальших досліджень. Оптимізація бізнес-процесів ІТ-компанії – це послідовний системний аналіз, моделювання, автоматизація всіх стадій життєвого циклу її програмного продукту чи послуги, включаючи постійне вдосконалення процесів. Впровадження зрілих процесів полегшує організаціям знижувати час виходу на ринок, підвищувати якість продукту, скорочувати витрати і зменшувати ризики [2]. Ці внутрішні переваги приводять до потужних зовнішніх наслідків, що безпосередньо впливають на регіональну інноваційну екосистему і місцеву економіку. Існує декілька механізмів того, як це працює.

Підвищення людського капіталу та створення «центру тяжіння» для талантів. ІТ-сервісні організації з гарною зрілістю процесів створюють організаційне середовище, яке є структурованим і передбачуваним. Це робить їх бажаними роботодавцями для висококваліфікованих фахівців, що, в свою чергу, допомагає привабити та утримати таланти у цей регіон. Крім того, робота в таких компаніях створює культуру свідомості якості, системного мислення і формує філософію кайдзен у працівників. Згодом ці професіонали самі стають поширювачами більш передових управлінських практик через заснування власних стартапів, наставництво або приєднання до інших компаній. У цьому сенсі, оптимізація процесів у компанії допомагає підвищити професійний рівень ІТ-спільноти в регіоні в цілому.

Заохочення інноваційної активності. Бізнес-процес, який був оптимізований для ефективності, вивільняє (часові, фінансові) ресурси, які компанія може інвестувати в інновації та розвиток нових продуктів. Оптимізація процесів управління інноваціями, від генерації ідей до комерціалізації, прискорює тестування гіпотез і запуск нових продуктів. Вона сприяє співпраці з місцевими університетами та науково-дослідними інститутами. Великі компанії з сформованими процесами є основними споживачами прикладних досліджень

у технічних університетах [3], як зазначено у звіті асоціації «ІТ Україна». Такий тип співпраці базується на зв'язку «освіта-наука-бізнес», який є одним із засад кожної інноваційної екосистеми.

Мультиплікативні ефекти у сприянні економічному зростанню. Вплив ІТ-компаній із зрілими процесами на економіку, поза безпосередніми надходженнями податків, покращення виробництва є гарантією підвищення прибутків та конкурентоспроможності на світовому ринку, оскільки це забезпечує постійний приплив іноземних коштів на територію. Високі зарплати в ІТ породжують велику купівельну спроможність і стимулюють розвиток супутніх галузей: нерухомості, будівництва, ресторанного бізнесу та сфери послуг. ІТ-галузь виділяється на фоні інших сфер економіки у масштабах впливу на розвиток регіонів. Одна з причин цього полягає в тому, що одне робоче місце в ІТ-секторі України підтримує до 3 робочих місць за межами ІТ, згідно з експертами [4]. Згаданий ефект мультиплікатора прямо обумовлюється стабільністю та прибутковістю цих ІТ-компаній, які при цьому ще й впроваджують оптимізацію.

Підвищення привабливості регіону для інвесторів. Існування ІТ-кластеру з високою виробничою ефективністю, підтвердженої міжнародними стандартами (ISO, CMMI), є потужним сигналом для іноземних інвестицій. Це відображає той факт, що мало що може піти не так: стабільність і високоякісний продукт. Прозорі та прості бізнес-активності приваблюють інвестиції в країну, регіон або компанію. Ініціативи окремих компаній щодо вдосконалення процесів множаться і дійсно мають позитивний вплив на інвестиційний рейтинг регіону в цілому.

Оптимізація бізнес-процесів в ІТ-компаніях – це не лише внутрішній інструмент для покращення ефективності, але й стає стратегічним інструментом для впливу на соціально-економічний розвиток регіону. Вона створює стабільну основу для розвитку інноваційної екосистеми через:

- концентрацію і підвищення якості людського капіталу;
- заохочення інноваційної активності та кооперації в рамках наукових досліджень;
- створення імпульсу до потужних економічних мультиплікаторів;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону.

ІТ-компанії з оптимізованими бізнес-процесами приносять регіонам не тільки кількісні параметри, такі як внесок у бюджет, кількість робочих місць, а й загальний суспільний та економічний розвиток.

Література

1. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York : Routledge, 2008. 176 p.

2. Павленко О. В. Моделі зрілості бізнес-процесів як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Ukraine IT Report 2024. Kyiv : IT Ukraine Association, 2025. 80 p.
4. Федур О. Г. Мультиплікативний ефект функціонування ІТ-кластерів в економіці регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2021. № 5(2). С. 88–94.

ДОНЧЕНКО Марія, магістр кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ «ЗЕЛЕНИХ ФІНАНСІВ» ТА ФІНТЕХ-ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ

В умовах постійних руйнувань, Україна стикається із колосальною потребою у фінансових ресурсах для відновлення інфраструктури та економіки. Проте, ключова проблема полягає в тому, що міжнародні партнери та й сама Україна відмовляються від простої відбудови «як було». Традиційні підходи часто зосереджені на швидкій відбудові інфраструктури, ігноруючи довгострокові екологічні та соціальні наслідки. Пріоритетом стає якісна модернізація на основі принципів «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal) та підходу «Відбудувати краще» (Build Back Better) [1]. Це означає, що попит існує не на будь-які гроші, а саме на цільові. У цьому контексті «зелене фінансування» може стати важливим інструментом залучення ресурсів, необхідних для відновлення екосистеми країни та побудови довіри на міжнародному рівні.

Актуальність цієї теми якраз і полягає у ключовому протиріччі між зацікавленими сторонами. З одного боку, є величезна потреба і попит на «зелені» інвестиції, а з іншого – високі корупційні ризики та низький рівень інституційної довіри, що блокують ще на початку надходження цих коштів (рис.).

«Зелені фінанси» – це будь-які фінансові інструменти та продукти, спрямовані на реалізацію екологічних проєктів та ініціатив. У контексті відновлення постраждалих територій їхня роль полягає у: фінансуванні «зеленої» інфраструктури, залученні довгострокових інвестицій, стимулюванні сталого економічного розвитку.

Фінтех (фінансові технології) докорінно змінює спосіб управління фінансами. У процесі відновлення він вирішує кілька критичних проблем: корупцію, бюрократію та повільний розподіл коштів.

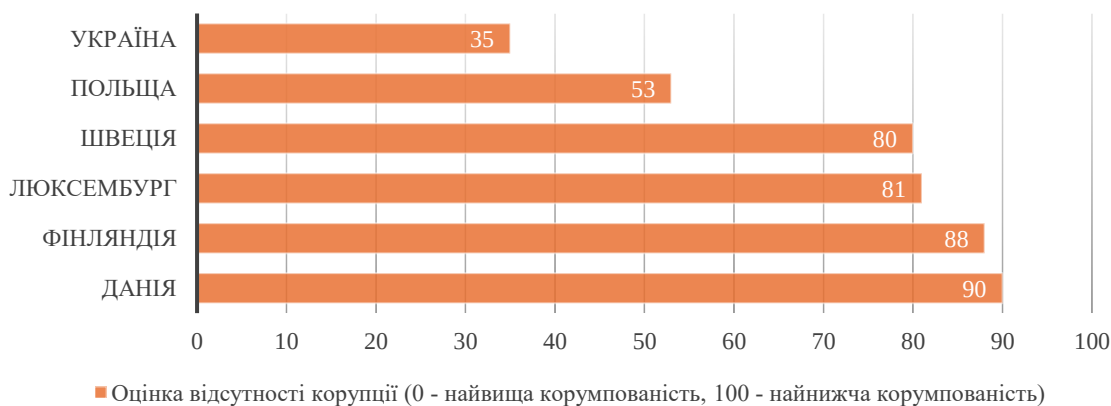


Рисунок – Індекс сприйняття корупції
Джерело: розроблено автором на основі [3]

Інвесторам потрібні чіткі гарантії, що гроші будуть використані прозоро та за призначенням. Саме тому сьогодні не можна говорити про «зелений» курс окремо від «цифровізації», саме вони формують концепцію «подвійної трансформації» (Twin Transformation) – ідея, що цифровий та екологічний переходи не просто відбуваються одночасно, а підсилюють один одного [2]. Цифровізація саме і стає тим інструментом, що забезпечує прозорість. Стратегія економічного відновлення, заснована на вищезгаданих принципах, дозволить Україні не тільки інтегруватися в нові виробничі процеси Європейського Союзу, але й підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку в довготривалій перспективі (табл.).

У цьому контексті важливо проаналізувати, як саме фінтех-інструменти можуть стати критичним фактором для створення прозорого механізму залучення фінансових ресурсів у процеси сталого повоєнного відновлення. Основна ідея полягає в тому, що фінтех-інструменти є не просто зручними, а критичною ланкою довіри. Вони здатні технологічно вирішити головну проблему забезпечення прозорості та попередити нецільове використання коштів [2]. Для цього має працювати цілісна екосистема, що складається з трьох ключових компонентів.

По-перше, необхідні цифрові платформи, що працюватимуть як «маркетплейс» верифікованих проєктів, що відповідають стандартам. Це

дуже корисно, адже громада зможе не просто просити гроші на відбудову, а презентувати інвестору готовий, проєкт (наприклад, «утеплення школи А за зеленим стандартом В»). По-друге, використання технології блокчейн. Цей інструмент забезпечить повну відстежуваність (traceability) кожної гривні від донора до підрядника. Це гарантія в цифровому вираженні, що гроші не будуть витрачені на щось інше, що допоможе із вирішенням питання інформаційної недостовірності. Нарешті, щоб замкнути цей цикл довіри, потрібен цифровий моніторинг та верифікація. Фінтех-інструменти, як-от аналіз великих даних (Big Data), дозволять в реальному часі простежити, що проєкт не просто виконано, але що він реалізується і відповідає заявленим «зеленим» стандартам.

Таблиця – Вплив «зелених фінансів» та фінтех-інструментів на відновлення постраждалих територій

Завдання відновлення	«Зелені фінанси» (Що фінансуємо?)	Фінтех-інструменти (Як фінансуємо?)
Відбудова зруйнованого міста	Випуск муніципальних «зелених» облігацій для будівництва енергоефективного житлового кварталу з сонячними панелями на дахах.	Використання блокчейну для прозорого розподілу коштів від облігацій між підрядниками. Смарт-контракти для поетапної оплати робіт.
Підтримка фермерів на деокупованих територіях	Надання «зелених» кредитів на перехід до органічного землеробства та закупівлю сучасної, економної техніки.	Створення P2P-платформи, де іноземні інвестори можуть напряду кредитувати фермерів. Використання AI для оцінки ризиків та потенціалу господарства.
Відновлення енергетичної інфраструктури	Залучення інвестицій у децентралізовану мережу малих сонячних та вітрових електростанцій, що підвищує стійкість системи.	Запуск краудінвестингової платформи, де громадяни можуть стати співвласниками таких станцій та отримувати пасивний дохід.
Пряма допомога постраждалому населенню	Гранти на утеплення будинків та встановлення індивідуальних систем опалення на відновлюваних джерелах енергії.	Виплата допомоги через мобільні додатки та цифрові гаманці для швидкого та адресного отримання коштів.

Джерело: розроблено автором

Інвестиції у фінтех-інфраструктуру процесу фінансування є важливою передумовою для успішного залучення «зеленого» капіталу. Це дозволяє Україні не просто «відбудувати» зруйноване, а здійснити якісну модернізацію економіки та прискорити її потенційну інтеграцію до стандартів ЄС.

Література

333

*Матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку
територій», 31 жовтня 2025 року*

1. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. DiXi Group. 2022. URL : https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green_recovery.pdf (дата звернення: 26.10.2025).
2. Зелене відновлення України. United Nations Development Programme (UNDP). 2024. URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Corruption perceptions index. Transparency international. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 26.10.2025).

Wu Pengfei, Master's Student of Management and Administration Department, Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH SPATIAL INTEGRATION

Spatial integration refers to the basic fact in regional socio-economic activities that started from Christaller's (1933) "Central Place Theory" which indicates that the inter-regional economic activities are implemented and integrated based on the location of some central towns which form agglomerations based on transportation network. Such kind of perspective gave us the primary guideline in later researches of regional economics, especially in planning and implementation of regional development policies. Based on Christaller, Krugman's "New Economic Geography" reformulates the inter-regional connection and resource circulation under globalization background which shows the significance of transportation and information circulation and agglomeration of industry can also be utilized to promote spatial integration of regional economic development.

Recently, the concept of spatial integration has been expanded to sectors outside economic themes, for example, towards digitalisation and green development. In the spatial economy (1999), Fujita, Krugman, and Venables presented a theoretical discussion on how information technology changes the location of economic activity. For example, digital infrastructures and innovation networks complement physical transport systems, which led to a notion of spatial integration in terms of socio-economically complex processes rather than as a simple physical concept. Boschma (2015) developed the so-called regional resilience theory within the EU research action programme to enhance our general understanding of why certain regions excel in international competition. Region and global change are explored by analysing internal stability through business resilience, which is here interpreted not only to mean economic resilience, but also social resilience and environmental resilience. Moreover,

regional resilience is presented as a social construct that includes inter-regional cooperation to cope with global change and future economic shocks [3].

In addition to policy formulation, spatial integration has its application to policy execution, namely at regional level, integration, and reduction of regional inequalities and efficiency. EU is the example of transnational application: EU cohesion policies have been promoting inter-regional coordination using infrastructure investments, financial aid, and policies, enhancing a balanced growth in the Eastern European countries and developing countries [2]. Bachtler et al. (2017) showed that the EU cohesion policies are beyond physical infrastructure, and they encourage the policy of regional coordination to reduce regional inequality through policies.

In China, national strategies like the Yangtze River Economic Belt and Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area exemplify large-scale spatial integration. Chen et al. (2023) observed that initiatives such as infrastructure development, industrial restructuring, and technological innovation have been pivotal in bolstering the competitiveness and economic growth of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, as evidenced by substantial investments and strategic planning for regional development. Inter-city transportation and information platforms further facilitated resource mobility, unlocking newer growth engines.

In Africa, spatial integration focuses on urbanization and poverty alleviation. Akomolehin et al. (2025) employed geospatial analysis to demonstrate that enhanced intra-regional infrastructure and shared educational/healthcare resources alleviated poverty and fostered balanced development in rapidly urbanizing African cities [1].

The spatial aggregation directly influences the regional spatial distribution patterns and performance results of socio-economy. Firstly, human resources better allocated to improve labor market efficiency; cross-regional diffusion of technology, capital, and labor, aided by digitalization, can facilitate the upgradation of industry, migration of workers. Secondly, the transportation infrastructure improvement enhances market openness and competition; e.g., as the growing China's national level high-speed railway reduces cities' distance; lowers logistics costs and further intensifies market openness. Thirdly, a spatial integration is conducive to environmental sustainability. As Arzo and Hong argued, green infrastructure and ecological networks moderate the utilization of resources in ways that embed the interaction between economy and ecosystems, leading the sustainable use of resource, as well as conservation in the long-run, under an environmentally constraining world.

Existing research also indicates that regional spillover, namely spatial integration of regional economies, contributes significantly to regional development, such as more efficient infrastructure, better resource distribution, more equitable social welfare, and more balanced development. Regional spillover can be facilitated further via forms of regional spillover or cooperation, enabling more industrial clustering, innovation and

integration. Yet, implementation is far from easy as poorly resourced economies and disadvantaged regions, particularly in developing countries, are inevitably subject to resource inequality, poor policy complementarity and deficient local governance, which are still subject of concerns in existing research.

Nonetheless, challenges still remain. On the one hand, although there are many works concentrate on economic convergence, little pay attention to social equity and environment protection which is particularly needed as regional challenges are increasingly intricate. On the other hand, the obstacles are often omitted in different regions in these studies, leaving little room for future policy designs, adapted to specific regions of development stages.

Digital transformation and smart city open a new horizon for spatial integration. Future research may investigate how digital technologies, such as smart governance, data sharing, etc., can enhance the efficiency of integration process as well as serve the goal of smart city's construction. The integration strategies need to be addressed on exploring the role of digital technology in cross-regional resource flow and cooperation, which will help the integration strategies more accurate.

References

1. Akomolehin, O. F., Aluko, O. R., & Akomolehin, B. (2025). Urban Poverty and Spatial Inequality: A Geospatial Analysis of Slum Dynamics in Rapidly Growing African Cities. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(8), 2035–2051.
2. Bachtler, J., Mendez, C., & Wishlade, F. (2017). EU Cohesion Policy and European Integration: The Dynamics of EU Budget and Regional Policy Reform. Routledge.
3. Capello, R. (2016). *Regional Economics*. London: Routledge.

СЕКЦІЯ 5 РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ

ВАСИЛЬЄВ Олексій, д.е.н., професор, професор кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ ТА СТАРТАПІВ

Інноваційними ідеями живе молодь та студентство. Сучасні інноваційні ідеї охоплюють багато напрямів життєдіяльності людей та суспільства, орієнтуючись на екологічні, політичні, економічні та модні тенденції у айті сфері, соціальних мережах, блогосфері та всього, що пов'язано зі штучним інтелектом.

Основні напрями інноваційного спрямовування пов'язані з успішною практикою їх застосування у країнах розвинутого Заходу та Сходу, в сферах логістики, житлово-комунального господарства, світу моди, розваг та агробізнесу. Вони передбачають як найновіші винаходи великих фірм, спрямованих на майбутнє, так і ретро-ідеї, що спрямовані на поліпшення існуючих, чи взагалі не існуючих але цікавих бізнесів у минулому.

Бізнес-ідеї, ще до оформлення у фактичний стартап, проходять обговорення на спеціальних майданчиках (як то коло друзів, колег, однодумців) з використанням методів мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань тощо, що дозволяє сфокусуватися на перевагах та недоліках проекту, в умовах доброзичливої критики.

На нашому майданчику пропонується 2 етапи до обговорення та розробки стартапу. На першому – придумати 10 нових бізнесів, з яких 5 бізнесів оснований на майбутньому (інноваційна діяльність), 3 бізнеси – удосконалення існуючих бізнесів та 2 бізнеси, що засновані на ретро (бізнеси, що зникли чи «затухають»).

Ось декілька інноваційних ідей, що представлені студентами Каразінської школи бізнесу, та розглядались на такому майданчику:

1. Віртуальні івенти з повним зануренням (Immersive VR Events)

Віртуальна реальність (VR) дозволяє створювати заходи, де учасники можуть повністю зануритися в атмосферу, незалежно від їхнього місця перебування. Це підходить для корпоративних зустрічей, концертів і навіть спортивних подій, що особливо актуально для віддаленої роботи.

2. Платформи для відеоконтенту на замовлення (Content-as-a-Service)

Замість стандартних фотостоків пропонуються відео на замовлення для конкретних потреб бізнесу. Наприклад, 10-секундне відео з певним продуктом, локацією чи настроєм для маркетингових кампаній. Це пришвидшує створення персоналізованого контенту для брендів.

3. Смарт-одяг з можливістю відстеження здоров'я

Розумний одяг із вбудованими сенсорами, що вимірюють життєві показники: пульс, тиск, температуру тіла, рівень стресу. Такий одяг підходить для фітнесу, медичних потреб та навіть для моніторингу емоційного стану.

4. Послуги організації цифрових спадків

З розвитком цифрових активів зростає попит на управління цифровими спадками: від соціальних мереж до криптовалют. Ця послуга допомагає клієнтам впорядкувати онлайн-активи, налаштувати передачу паролів і доступів спадкоємцям.

5. Еко-магазини на основі безвідходної доставки

Магазини продуктів і товарів для дому з безвідходною доставкою: клієнти отримують товари в екологічній упаковці, яку можна повернути або використати повторно. Це приваблює споживачів, які прагнуть зменшити свій екологічний слід.

6. Платформи для управління здоровим сном

Цифрові платформи, які пропонують індивідуальні рекомендації для покращення сну: від вправ для розслаблення до порад щодо раціону та навколишнього середовища. З огляду на збільшення проблем зі сном у сучасному суспільстві, ця ніша набуває популярності.

7. Смарт-технології для фермерських господарств (Smart Farming as a Service)

Розумні системи для фермерських господарств, які надаються за передплатою, включаючи моніторинг вологості, інтелектуальні поливальні системи, дрони для спостереження за посівами. Це допомагає фермерам оптимізувати врожайність та ефективно використовувати ресурси.

8. Смарт-рішення для безпеки домашніх улюбленців

Інноваційні системи для догляду за домашніми тваринами, що включають інтелектуальні миски, трекери активності, камери для моніторингу здоров'я та поведінки тварин. Така система може повідомляти власників про стан їхніх тварин, навіть коли вони далеко від дому.

9. Медичні обстеження на основі IoT (Інтернет речей)

Установка смарт-датчиків вдома, які відстежують основні життєві показники та аналізують здоров'я. Це може бути корисним для пацієнтів з хронічними захворюваннями або людей, які хочуть контролювати своє здоров'я на ранніх стадіях.

10. Розумні контейнери для побутових відходів

Смарт-контейнери, які автоматично сортують сміття на органічне, пластик, метал тощо. Вони можуть допомогти зменшити кількість відходів, що потрапляють на звалища, а також стимулювати сортування на рівні домогосподарств.

На другому етапі пропонується описати:

1. Перспективи запропонованого бізнесу (конкуренція, сегмент ринку, попит).
2. План створення фірми (орг.-правова форма, оподаткування, реєстрація).
3. Інвестиційний план (основні необхідні матеріальні ресурси, джерела коштів, рентабельність, окупність).
4. Кадрове забезпечення (пошук робітників, які спеціалісти, постійні чи тимчасові співробітники, аутсорсинг, мотивація).
5. Маркетинг (просування, пропозиція, реклама).

Такий підхід дозволяє розкрити потенціал майбутніх підприємців, бізнес-адміністраторів та менеджерів і у доброзичливій атмосфері дати необхідний повштовх для формування цікавих, творчих, інноваційних бізнес-ідей.

DOROSHUK Hanna, Doctor of Economics, Visiting Professor
Department of Management and Administration, Education and
Research Institute “Karazin Business School”, V. N. Karazin
Kharkiv National University

AI-STARTUPS IN UKRAINE DURING THE WAR: SUCCESSES AND FUTURE DEVELOPMENT

Ukraine is rapidly developing in the technology sector, with artificial intelligence (AI) emerging as one of the leading fields defining the country's innovative potential. Ukrainian startups are actively integrating AI into their products, offering solutions that attract the attention of international investors and users. At the same time, despite significant progress, the number and scale of Ukrainian AI companies still lag behind global leaders. Global investments in AI startups exceeded \$100 billion in 2024, whereas the Ukrainian market remains relatively modest. Only a small fraction of Ukrainian startups operate in AI, and the exact number of such companies among over 2,000 startups in the country is currently unknown [1]. Nevertheless, individual technology pioneers, such as Grammarly (2009) and other startups co-founded by individuals of Ukrainian origin, have demonstrated that Ukrainian technology can reach a global level even prior to the ChatGPT boom. The new wave of startups focuses on marketing, sales, analytics, and combating disinformation, highlighting the cross-sector potential of Ukraine's AI segment.

Particular interest lies in the potential of the AI startup ecosystem to shape Ukraine's image as a technology hub and to contribute to the recovery of an economy devastated by war [2, 3]. The relevance of studying AI startups is further underscored by war-related challenges, including difficulties in attracting investments and clients, the occasional need to conceal a startup's Ukrainian origin in international markets to secure more favourable development conditions, and challenges in recruiting talented specialists and organising remote work.

The aim of this study is to systematise and analyse leading Ukrainian AI startups in terms of their technological innovations, international orientation, and capacity to adapt to crisis conditions, as well as to identify the key trends shaping the development of the AI ecosystem in Ukraine.

Within the scope of this study, thirteen leading Ukrainian AI startups (including those founded by Ukrainians abroad) that developed during the war were analyzed. These startups demonstrate the highest levels of innovation, investment potential, and capacity to enter global markets [4, 5]. The primary selection criteria included technological novelty, commercial effectiveness, international integration, and cross-industry impact.

The analysis employed a case-study methodology, which enabled a detailed examination of each startup's practices, strategies, and outcomes, as well as their systematic classification by industry sector. This approach allowed the identification of key trends in the development of the Ukrainian AI ecosystem and assessment of its potential in the context of the country's economic recovery and technological leadership. The AI startups were systematically categorized by their respective fields, highlighting the main trends shaping Ukraine's AI landscape.

1. Analytics and Security

Osavul develops AI solutions for media analytics and the detection of information threats across social networks. The platform integrates large language models (LLMs) to analyze textual content, emotional tone, and manipulative narratives. The startup collaborates with the National Security and Defense Council of Ukraine, the Ministry of Defense, and NATO. In 2023, its tools helped identify more than 600 information threats. The *Osavul* case illustrates the application of AI in national security and strategic analytics.

Swarmer is a defense-oriented startup that has developed the *Styx AI* system for autonomous drone swarm control. The AI enables drones to plan missions collaboratively and interact autonomously, significantly improving battlefield operational efficiency. The company attracted \$2.7 million from U.S. investors and received a grant from the D3 fund. The *Swarmer* case demonstrates the potential of Ukrainian defense technologies utilizing AI for scalable autonomous systems.

YouScan designs AI-based systems for brand monitoring and social media analytics. Its use of machine learning to detect emotional sentiment in online content

exemplifies the successful commercialization of Ukrainian research in natural language processing (NLP).

Collectively, startups in the security domain demonstrate a high technological level and the capacity to support critical infrastructure and national resilience, even amid wartime conditions.

2. Entertainment and Media

Startups in this group focus on the creation of innovative content for mass audiences and the entertainment industry:

Reface employs DeepFake technology for face-swapping in videos and GIFs, achieving over 100 million global downloads. The Reface case showcases the creative potential of AI in entertainment and illustrates how complex machine learning algorithms can be successfully commercialized in mass consumer markets.

Zibra AI uses deep learning algorithms to produce realistic simulations for video games. The case highlights Ukrainian developers' technological ability to create globally competitive tools integrated with platforms such as Unreal Engine.

Respeecher demonstrates the capacity of Ukrainian AI in voice synthesis. The company collaborates with Hollywood studios, and its technology preserves the emotional authenticity of speech, underscoring Ukraine's potential to produce unique high-tech products for the global creative market.

Portal AI evolved from an AI marketing solution into a social media platform that generates personalized video content using artificial intelligence. The company serves over 500 clients, and its \$5 million investment round is being directed toward product innovation. This case exemplifies the adaptability of Ukrainian startups and their ability to innovate rapidly in highly dynamic market environments.

These startups exemplify a high degree of technological innovation and global influence, setting new standards within the entertainment and media industries.

3. Photography and Graphic Design

Skylum specializes in automated photo editing and AI-based graphic design through its flagship product Luminar Neo, which has surpassed 35 million users worldwide. The company exemplifies the integration of artificial intelligence into professional image-editing tools. The Luminar Neo case demonstrates how creative process automation enhances user productivity and efficiency, with measurable impact confirmed by its large-scale adoption.

Technologies that automate and improve visual content production increase creative efficiency and open new opportunities for the mass market, reflecting Ukraine's strong position in applied AI for visual media.

4. Sales and Marketing

RedTrack is a media analytics platform serving more than 800 clients across 100+ countries and managing over 60,000 advertising accounts. The startup leverages AI to optimize ad campaigns, generating more than \$2 billion in revenue for its users. The Series A investment round totaled \$3.2 million. This case demonstrates that

Ukrainian engineering teams can develop globally competitive products, even when companies are formally registered abroad.

People.ai focuses on optimizing sales and marketing operations through AI-driven data analytics and CRM integration. The startup has attracted over \$100 million in venture capital, confirming high international confidence in Ukrainian-origin technologies within the B2B segment. Analysis of this case reveals the efficiency of AI in enhancing client data insights and improving business decision-making accuracy.

The implementation of AI in sales and analytics enables Ukrainian startups to scale their operations globally and improve B2B efficiency across industries.

5. Health and Fitness

Esper Bionics develops robotic prosthetics, including its flagship Esper Hand, which was listed among TIME magazine's "Best Inventions of 2022." The company operates from three hubs – New York, Lviv, and Berlin – integrating business operations, electronics development, and R&D. The startup has raised over \$7 million in investments and received grants from both international and national funds, including Google and Alchemist. Its main market is the United States, where its prosthetics are covered by medical insurance. The Esper Bionics case illustrates how Ukrainian innovation can combine scientific and technological excellence with commercial success.

BetterMe represents the digital health sector, using AI to personalize fitness and nutrition programs. Through integration with wearable devices, the company has built a flexible digital wellness ecosystem with over 150 million users.

Startups in the health and fitness domain leverage AI for personalization and quality-of-life improvement, while also attracting substantial international investment.

6. IoT and Pet Technologies

The *Petcube* case demonstrates the synergy between IoT and AI in developing smart devices for pet care. The system's motion and voice recognition capabilities have opened new market niches, with more than 100,000 active users worldwide.

The integration of AI into consumer IoT technologies underscores the potential for developing niche markets characterized by high user engagement and emotional connectivity.

Ukraine demonstrates substantial potential in the field of artificial intelligence, creating innovative products and representing the country on the global technological stage. The analyzed startups confirm the capacity of the Ukrainian AI ecosystem to address critical wartime and social challenges while simultaneously exhibiting technological maturity and strategic importance for the nation's economic recovery.

The findings of this study reveal several defining characteristics of Ukraine's AI ecosystem:

– multisectoral development – Ukrainian startups operate across diverse industries – entertainment, media, healthcare, defense, marketing, and IoT – illustrating

both the broad applicability of AI technologies and the cross-sectoral potential of the national innovation ecosystem;

- international orientation – the majority of startups attract financing and clients from outside Ukraine, reflecting a high level of technological expertise and competitiveness in the global market;

- Innovativeness – the implementation of advanced technologies – including DeepFake, large language models, robotic prosthetics, and autonomous drones – enables Ukrainian companies to produce world-class solutions;

- resilience and adaptability – despite wartime and economic disruptions, Ukrainian startups continue to attract investments, implement global projects, and support critical sectors of the economy and national security;

- global integration – active collaboration with international partners, combined with access to grants and venture funding, contributes to shaping Ukraine's positive image as an emerging hub of AI innovation.

The further development of Ukrainian AI startups depends on several key factors:

- support for the innovation ecosystem – the combination of internal institutional support and sustained engagement from international partners is vital for expanding technological capacity; this includes establishing dedicated grant programs, tax incentives, and infrastructure for AI entrepreneurship;

- promotion of international expansion – strengthening global outreach through participation in international exhibitions, accelerators, and venture programs can enhance investment inflows and open new client segments;

- cross-sectoral integration and collaboration – encouraging partnerships between startups across industries – such as healthcare, defense, media, and IoT – can facilitate the creation of integrated solutions and new product lines;

- investment in technological resilience – focusing on adaptive technologies and scalable solutions will enable startups to respond swiftly to external shocks while sustaining strategic economic priorities;

- emphasis on social and defense impact – supporting startups that address critical wartime needs – such as medical prosthetics and defense technologies – will simultaneously advance technological progress and strengthen national security.

In sum, Ukrainian AI startups represent not only a source of technological innovation but also a strategic driver of post-war recovery and global competitiveness. Strengthening this ecosystem through coordinated public and international support can transform Ukraine into a recognized center of AI innovation in Eastern Europe and beyond.

References

1. Sidelnikova A. Pain, Tears, and AI. Forbes Ukraine. June 12, 2025. URL: <https://salon.li/7901f37>.

2. Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1556-r, December 2, 2020. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

3. Vodyanka L., Khil R. Development of Startups as a Progressive Form of Intellectual Business. In: Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference “Scientific Research in XXI Century” (July 16–18, 2023, Ottawa, Canada). Scientific Collection “InterConf”, 2024, No. 162, pp. 11–14.

4. Sakhno A. Top 5 Ukrainian AI Startups That Raised the Most Investment After 2022. Delo.ua. August 1, 2025. URL: <https://delo.ua/business/top-5-ukrayinskix-si-startapiv-yaki-zalucili-naibilse-investicii-pislya-2022-roku-450358>.

5. Fridman A. Top Ukrainian Startups in the Field of Artificial Intelligence. IT's Time. February 17, 2025. URL: <https://its-time.com.ua/innovations/top-ukrayinskyh-startapiv-u-sferi-shtuchnogo-intelektu>.

БОВШ Людмила, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет

КУХЕЛЬНИЙ Дмитро, бакалаврант, Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Стрімкий розвиток цифрової економіки та загострення глобальних викликів, зокрема екологічних та соціальних, висувають нові вимоги до функціонування та розвитку бізнесу.

Готельно-ресторанна індустрія (ГРІ) як одна з найбільш динамічних і клієнтоорієнтованих сфер економіки, перебуває під значним впливом цих тенденцій. У цьому контексті, цифрова трансформація (ЦТ) та сталий інноваційний розвиток стають не просто інструментами оптимізації, а ключовими чинниками формування конкурентоспроможного та стійкого підприємницького середовища в ГРІ [2]. Сучасне підприємницьке середовище ГРІ характеризується високою мінливістю, зростанням вимог споживачів до персоналізації, якості та екологічної відповідальності. Адаптація до цих умов вимагає кардинальної перебудови бізнес-моделей та процесів на основі інновацій та цифрових технологій.

Метою тез є аналіз впливу цифрової трансформації та сталого інноваційного розвитку на підприємницьке середовище ГРІ, а також визначення ключових напрямів їх інтеграції.

Цифрова трансформація (ЦТ) у ГРІ – це не просто впровадження окремих технологій (діджиталізація), а комплексна перебудова бізнес-процесів, моделей управління та взаємодії з клієнтами на основі наскрізних цифрових технологій, таких як Штучний Інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), Big Data, хмарні технології та мобільні платформи [1].

Впровадження ЦТ кардинально змінює операційне середовище підприємств ГРІ. Наприклад, системи управління нерухомістю (PMS), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та автоматизовані системи управління (АСУ) дозволяють знизити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування (онлайн-реєстрація, мобільні ключі) та мінімізувати вплив людського фактора. Крім того, аналітика Big Data та ШІ використовуються для глибокого розуміння споживчої поведінки, що дозволяє створювати гіперперсоналізовані пропозиції та послуги [3]. Це, у свою чергу, зміцнює лояльність та підвищує рівень задоволеності гостей. З погляду маркетингу та продажів, цифрові стратегії, включаючи використання соціальних мереж та глобальних комп'ютерних систем резервування (GDS), розширюють охоплення ринку та підвищують рівень бронювання [6].

ЦТ сприяє формуванню інтегрованої концепції «smart-hotel» або «smart-restaurant», де всі системи (освітлення, клімат-контроль, безпека, обслуговування) взаємопов'язані через IoT та ШІ. Це створює нову якість послуг, підвищує безпеку та комфорт, а також відкриває можливості для нових бізнес-моделей, заснованих на даних та індивідуальному підході [4]. Загальний вплив цифрової трансформації на підприємницьке середовище ГРІ систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Вплив цифрової трансформації на підприємницьке середовище ГРІ

Сфера впливу	Приклади цифрових інструментів	Результат для підприємницького середовища
Операційна ефективність	PMS, АСУ, IoT, робототехніка	Зниження витрат, підвищення продуктивності, формування концепції «smart-hotel»
Клієнтський досвід	CRM, Big Data, ШІ, мобільні додатки	Гіперперсоналізація послуг, зростання лояльності, покращення репутації
Управління персоналом	Хмарні HRM-системи, платформи для навчання	Оптимізація роботи персоналу, підвищення кваліфікації
Фінанси та аналітика	ВІ-системи, фінансова аналітика	Підвищення економічної ефективності, обґрунтованість управлінських рішень

Сталий розвиток (СР) у ГРІ охоплює економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну стійкість. У свою чергу, сталий інноваційний розвиток передбачає впровадження інновацій, спрямованих на досягнення цих трьох вимірів СР. Зростаюча екологічна свідомість споживачів стимулює

підприємства ГРІ до впровадження «зелених» інновацій. Серед них – використання альтернативних джерел енергії, впровадження енергоощадних технологій та «розумних» систем управління ресурсами (за допомогою IoT) .

Також важливими є інноваційні технології зменшення, переробки та повторного використання відходів, а також програми скорочення харчових відходів. Такі інновації не лише знижують негативний вплив на довкілля, але й оптимізують операційні витрати, що є важливою складовою економічної стійкості. Крім того, «зелений» маркетинг, що включає сертифікацію та просування екологічно чистих послуг, формує позитивний імідж та залучає екосвідомих клієнтів [7].

Соціальний аспект СР виражається у створенні комфортного та безпечного середовища для гостей і працівників. Це включає інноваційні рішення, що підвищують інклюзивність та доступність послуг для осіб з обмеженими можливостями, а також інноваційні програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема у сфері цифрових навичок. Особливе значення має впровадження інноваційних систем безпеки, зокрема у контексті кризових ситуацій (наприклад, наявність бомбосховищ та автономних джерел живлення), що є необхідною умовою для забезпечення соціальної стійкості [6].

Ефективне формування підприємницького середовища ГРІ можливе лише за умови синергії цифрової трансформації та сталого інноваційного розвитку. ЦТ є потужним інструментом для реалізації цілей СР. Наприклад, цифрові платформи та сенсори (IoT) забезпечують точний моніторинг споживання ресурсів (вода, енергія), що є основою для прийняття рішень щодо екологічної оптимізації [7].

Крім того, використання цифрових систем для управління ланцюгами поставок дозволяє мінімізувати транспортні витрати та, відповідно, вуглецевий слід, а перехід на безпаперові технології (електронний документообіг та цифрові меню) суттєво зменшує використання ресурсів.

Інтеграція ЦТ та СР формує нове підприємницьке середовище, що стимулює появу інноваційних та стійких бізнес-моделей. До них належить модель «Smart & Green», де готелі та ресторани поєднують найвищий рівень цифрової автоматизації (smart) з екологічною відповідальністю (green), пропонуючи унікальний досвід. Популярності набуває і модель економіки спільного споживання (Sharing Economy), що реалізується через цифрові платформи для оренди житла (як Airbnb), пропонуючи нові формати бізнесу [5].

Важливою також є персоналізація як інструмент стійкості: використання Big Data для прогнозування попиту дозволяє мінімізувати надлишок (наприклад, харчових продуктів), що є ключовим аспектом СР. У результаті, підприємства ГРІ, які інвестують у цей інтегрований підхід, досягають конкурентних переваг не лише через ефективність, але й через формування цінності для суспільства та

навколишнього середовища, що є критично важливим для довгострокової стійкості.

Отже, цифрова трансформація та сталий інноваційний розвиток є взаємодоповнюючими та визначальними чинниками формування сучасного підприємницького середовища у готельно-ресторанній індустрії. ЦТ забезпечує інструментарій для підвищення операційної ефективності та створення гіперперсоналізованого клієнтського досвіду, тоді як СР задає стратегічний вектор, орієнтований на довгострокову економічну, екологічну та соціальну стійкість. Синергія цих процесів дозволяє підприємствам ГРІ не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й активно формувати нові, стійкі та інноваційні бізнес-моделі, підвищуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи інтеграцію з європейськими та світовими стандартами.

Література

1. Дмитришин Б. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 59–64. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/8.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/8.pdf).
2. Доброріз В., Ткачук Ю. Вплив цифрової трансформації на економічну ефективність готельних підприємств. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф.* НУХТ, 2025. С. 268. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/5541684a-87cf-475b-a1ea-78a11e7538d2>.
3. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/db0536e0-b777-4fcc-87c2-6b831f5eacd1/download>.
4. Лисюк, Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>.
5. Нодь О., Стегней М., Бергхауер О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті європейської інтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221–226. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-221-226-nod.pdf>.
6. Пукач А. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 60. С. 138–142. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pukach2.htm.
7. Шейко Ю. Пріоритети інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 32. С. 81–86. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/14.pdf.

ВОЛОШИНА-СІДЕЙ Вікторія к.е.н., доцент кафедри підприємництва, управління та адміністрування, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Миколаївський інститут розвитку людини

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО РЕГЕНЕРАЦІЇ

Сфера гостинності та харчування завжди була одним із найбільш чутливих індикаторів соціально-економічного стану країни. Сьогодні, в умовах повномасштабної військової агресії, готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) України демонструє безпрецедентний рівень адаптивності та стійкості. Наше завдання – проаналізувати ключові стратегії, які дозволили сектору не просто вижити, а й розпочати процес регенерації, що є важливим внеском у підтримку економічного і соціального фронту країни.

Ситуація в готельно-ресторанному бізнесі кардинально змінилася після початку повномасштабної війни. До початку повномасштабної війни український ГРБ демонстрував стабільне зростання, попри виклики пандемії COVID-19. Ринок характеризувався конкуренцією, орієнтацією на якісний сервіс та розвиток нішевих концепцій (крафтові пивоварні, авторська кухня, бутік-готелі). Найбільша концентрація та інвестиційна привабливість спостерігалася у великих містах-мільйонниках (Київ, Одеса, Харків, Дніпро, Львів) та курортних зонах (Одеська, Херсонська області, Карпати). Попит був орієнтований на туризм, ділові поїздки та споживчу культуру дозвілля.

Повномасштабне вторгнення спричинило глибоку кризу, яка супроводжується фізичним руйнуванням інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів та значним відтоком населення.

Окреслимо ключові виклики:

- безпековий фактор: зміна графіків роботи через комендантську годину та повітряні тривоги;
- кадрова криза: відтік кваліфікованого персоналу за кордон або їх мобілізація;
- зміна попиту: зниження купівельної спроможності та відсутність міжнародного туризму;
- фізичні втрати: знищення або пошкодження об'єктів у прифронтових та окупаційних зонах [1].

Як бачимо, спостерігається загальне падіння обсягів реалізації послуг у деяких областях це падіння перевищило 50%. Проте, регіональна динаміка є вкрай нерівномірною.

Військовий конфлікт створив дві основні моделі розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні:

- «релокаційний хаб» (Захід);
- «гуманітарний форпост» (Південь).

Захід України став ключовим тиловим хабом, прийнявши найбільший потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокованого бізнесу. Готелі та ресторани швидко перетворилися з туристичних об'єктів на соціальну інфраструктуру та центр ділової активності. Спостерігалось зростання кількості закладів (наприклад, у Львові та області приріст ресторанів та кафе сягав до 30%), зростання завантаженості готелів. Це, своєю чергою, стимулювало підвищення тарифів.

Розглянемо, які складові адаптивні стратегії можна запропонувати (Релокаційний хаб):

1. Переорієнтація попиту (пріоритет віддано тривалому проживанню (ВПО, релоковані офіси) над короткостроковим туризмом).
2. Нові формати (відкриття закладів з низьким середнім чеком (кав'ярні, пекарні) для задоволення потреб ВПО та місцевих жителів з обмеженими фінансами).
3. Раннє бронювання (зростання практики бронювання житла за 30–40 днів, що свідчить про планування довгострокового перебування).

Південь України, особливо прифронтові регіони, пережив катастрофічне падіння, а саме:

1. Відбулася зміна ролі ключових сфер (від центрів морського відпочинку та гастрономічного туризму до гуманітарних та волонтерських центрів).
2. Значне падіння обсягів (до 50% і більше в прифронтових областях) через небезпеку та втрату туристичного сезону.

Розглянемо адаптивні стратегії для Гуманітарного форпосту:

- Соціальна місія: багато закладів перейшли на роботу як волонтерські кухні (приготування їжі для військових, ТрО, лікарень).
- Мінімізація витрат: скорочення персоналу, перегляд меню (спрощення), використання власних або максимально коротких ланцюгів постачання.
- Відновлення після деокупації: поступове відновлення роботи закладів у деокупованих містах (наприклад, активне відновлення на Одещині після успішних операцій на інших напрямках), але з орієнтацією на соціальну патріотичність та локальний попит [2].

Аналіз досвіду ГРБ в умовах військової економіки дозволяє виділити дві ключові фази адаптації та відповідні їм стратегії.

Фаза 1 – стратегії виживання (березень–квітень 2022 та прифронтові зони), головна мета – збереження бізнесу, колективу та функціональності. Задля виживання заклади змушені були провести модифікація бізнес-моделі (Flexibility): перехід на доставку, швидке налагодження або посилення власної

служби доставки з мінімальними комісіями. Розробляли гнучке меню, провели зміну асортименту на просту, ситну та довгострокову кухню (зберігання, транспортування). Одним із аспектів цієї фази є жорсткий контроль собівартості – заміна дорогих інгредієнтів, мінімізація списань. Інвестиції в генератори та альтернативні джерела живлення для забезпечення безперервної роботи (особливо актуально в періоди обстрілів енергетичної інфраструктури). Залучення до забезпечення ЗСУ та ВПО, що стало частиною маркетингу, який підвищує лояльність клієнтів і забезпечує мінімальний обіг.

Фаза 2: Стратегії регенерації (поточний період у відносно безпечних регіонах). Головна мета цієї фази – це відновлення економічних показників та пошук нових можливостей розвитку. Головні аспекти:

1. Інновації та цифровізація (Digital Resilience):

– впровадження електронних систем обліку та управління (R-Keeper, Poster) для максимального контролю доходів та витрат;

– безпекова комунікація та інтеграція сповіщень про тривоги в операційні процеси та комунікацію з гостями.

2. Географічна експансія та релокація:

– відкриття нових закладів, інвестори розглядають західну Україну як пріоритетний регіон для запуску нових проєктів, що свідчить про віру у стійкість регіону;

– міжнародна експансія – поодинокі, але успішні приклади відкриття українських закладів за кордоном (як форма збереження бренду та отримання стабільного доходу).

3. Кадрова політика нового часу:

– гнучкі графіки через перехід на індивідуальні графіки роботи для утримання персоналу.

– реінтеграція та розробка програм для залучення та навчання персоналу, який повертається, включно з ветеранами.

Отже, готельно-ресторанний бізнес України сьогодні є прикладом стійкості та креативного антикризового управління. Замість того, щоб зупинитися, він трансформувався, прийнявши на себе соціальну функцію та ставши невід’ємною частиною тилової підтримки.

Адаптивні стратегії ГРБ, що включають гнучкість бізнес-моделі, регіональну переорієнтацію та соціальну відповідальність, створюють міцний фундамент для повоєнної регенерації. Отриманий досвід, особливо у сфері швидкого реагування на безпекові та логістичні виклики, стане унікальною конкурентною перевагою українського сектору гостинності у відбудованій та мирній Європі. Наша мета – підтримувати цю регенерацію, забезпечуючи галузь необхідними інструментами та знаннями для переходу від стратегій виживання до повноцінної регенерації та стійкого розвитку.

Література

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114.
2. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, № 1. P. 93–105.

ВОРОШИЛОВА Ганна, к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський університет культури

ГРИШКО Денис, магістрант, Київський університет культури

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ

Сучасний розвиток економічних систем неможливо уявити без динамічного та гнучкого підприємницького середовища, яке забезпечує основу для створення інновацій, економічного зростання та соціального прогресу. Підприємництво виступає не лише як рушійна сила виробництва, а й як механізм трансформації соціально-економічних процесів, підвищення рівня зайнятості та добробуту населення. Саме тому питання розвитку підприємницького середовища та бізнес-інновацій набувають особливої актуальності в умовах глобальної турбулентності, цифрової трансформації та післявійськової відбудови економіки України.

У науковій традиції поняття «підприємницьке середовище» трактується як сукупність економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних та культурних чинників, що визначають умови діяльності суб'єктів господарювання [1]. Як зазначають Т. Понедільчук і Т. Приходько, підприємницьке середовище є багаторівневою системою, що функціонує на макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях, де взаємодіють державні органи, бізнесові структури, громади та окремі підприємці. Кожен рівень має власні механізми впливу: від державної політики підтримки підприємництва до міжфірмових відносин і внутрішньої корпоративної культури [2].

Згідно з економічною логікою розвитку, підприємницьке середовище є не лише зовнішнім контекстом, але й активним чинником формування нових форм господарювання. Його структура постійно змінюється під впливом

технологічного прогресу, фінансової глобалізації, цифровізації та еволюції управлінських практик. Відтак сучасні дослідження підприємництва концентруються на виявленні інституційних і технологічних передумов підвищення його ефективності.

Теоретичні підходи до розвитку підприємництва базуються на еволюції економічних ідей – від класичних поглядів А. Сміта та Ж.-Б. Сея до інституціональної школи Веблена, Коммонса, Коуза й сучасних концепцій динамічних спроможностей та антикрихкості. У роботах Й. Шумпетера підприємництво трактується як джерело «творчого руйнування» – рушій інновацій, що постійно оновлює структуру економіки через запровадження нових комбінацій ресурсів, технологій і бізнес-моделей [3]. Таким чином, інноваційність є не лише характеристикою окремого підприємства, а системною властивістю підприємницького середовища загалом.

Сучасне підприємницьке середовище визначається комплексом чинників, серед яких ключовими є економічні, інституційні, технологічні, соціальні та екологічні умови. На макрорівні його стан залежить від стабільності законодавства, ефективності регуляторної політики, податкового навантаження, доступності фінансових ресурсів та рівня цифровізації державного управління. На мезорівні важливими є територіальні умови, розвиненість інфраструктури, логістики, комунікацій і бізнес-асоціацій. На мікрорівні – це внутрішні ресурси підприємства, його кадровий потенціал, управлінська культура, здатність до інновацій і співпраці в межах бізнес-екосистем.

Підприємницьке середовище слід розглядати як систему, у якій постійно взаємодіють економічні суб'єкти різних рівнів. Зміни на макроекономічному рівні (інфляція, валютна політика, податкові стимули) безпосередньо впливають на мікроекономічну поведінку бізнесу [4]. Водночас ініціативність підприємців і розвиток локальних мереж створюють передумови для формування позитивних «точок росту» регіональної економіки. Така двостороння взаємодія визначає динаміку підприємницького середовища як адаптивної системи, що розвивається під впливом зворотних зв'язків між державою, бізнесом і суспільством.

У ХХІ столітті українське підприємницьке середовище функціонує в умовах високої турбулентності, що зумовлена війною, геополітичними ризиками, цифровою трансформацією та структурними диспропорціями економіки. Як наголошують Т. Гринько та С. Дулепов, сучасне бізнес-середовище характеризується не лише зростанням глобальної конкуренції, а й постійною невизначеністю, яка потребує нових механізмів управління та стратегічної гнучкості [1].

Головними перешкодами для розвитку підприємництва в Україні є економічна нестабільність, інфляційні коливання, дефіцит інвестиційних ресурсів, низький рівень довіри до державних інститутів, кадровий дефіцит та воєнні ризики. У 2022–2025 роках українські підприємства стикнулися

з проблемами релокації, розриву логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення. Однак саме в таких умовах формується новий тип підприємця – адаптивного, інноваційного, орієнтованого на технологічні рішення та партнерські екосистеми.

Інновації є серцевиною сучасного підприємництва. Вони охоплюють не лише технологічні нововведення, а й нові організаційні моделі, цифрові продукти, маркетингові стратегії та соціальні ініціативи. Інноваційна активність бізнесу визначає його конкурентоспроможність, а отже, і динаміку всього підприємницького середовища.

Згідно з концепцією динамічних спроможностей, запропонованою Т. Гринько, успіх бізнесу залежить від здатності швидко реагувати на зміни, виявляти нові можливості, мобілізувати ресурси та трансформувати структуру діяльності відповідно до ринкових викликів [1]. Динамічні цифрові спроможності – це можливість підприємства поєднувати аналіз даних, гнучке управління й цифрову інфраструктуру для забезпечення сталого розвитку. Їх складовими є «сприйняття» змін (sensing), «захоплення» можливостей (seizing) і «реорганізація» процесів (transforming).

Особливе значення для сучасного бізнесу має концепція антикрихкості – здатності не лише долати кризи, а й посилюватися під їхнім впливом. Цей підхід підкреслює, що невизначеність може бути джерелом зростання, якщо підприємство має достатній інтелектуальний капітал, диверсифіковані ресурси та гнучку організаційну структуру. Для українських компаній, які працюють в умовах війни, антикрихкість стає стратегічною перевагою, що забезпечує не виживання, а розвиток.

Цифрова трансформація є одним із головних напрямів еволюції підприємницького середовища. Вона охоплює використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну, аналітики бізнес-процесів та електронного урядування. Застосування цифрових платформ сприяє прозорості взаємодії між державою та бізнесом, спрощує адміністративні процедури, розширює доступ до фінансових ресурсів і міжнародних ринків.

Впровадження e-Governance і бізнес-екосистем на основі цифрових платформ створює умови для сталого розвитку підприємництва. Такі екосистеми інтегрують підприємства, інвесторів, освітні установи, державні органи та громадянське суспільство у спільну мережу, де відбувається обмін знаннями, технологіями та капіталом. Цей підхід дозволяє зменшити транзакційні витрати, прискорити інноваційні процеси й сформувати нову модель колективного підприємництва [3].

Формування сприятливого підприємницького середовища неможливе без ефективної державної політики. Т. Понедільчук і Т. Приходько підкреслюють, що у повоєнний період ключовим завданням стане створення системи підтримки підприємницьких ініціатив ветеранів, програм грантового

фінансування, податкових пільг і регіональних кластерів розвитку. Водночас держава повинна відігравати роль не контролера, а партнера бізнесу, забезпечуючи передбачуваність регуляторних рішень і справедливі конкурентні умови [1].

Одним із інструментів підвищення ефективності підприємницького середовища є розвиток інститутів – як формальних (законодавчих, адміністративних), так і неформальних (культурних, етичних, корпоративних). Інституційна довіра, правова стабільність, соціальна відповідальність і партнерство між владою, бізнесом і громадою формують основу для довгострокового зростання.

На основі узагальнення досліджень обох джерел можна виокремити інтегровану модель розвитку підприємництва, що поєднує чотири базові принципи [3]:

1. Адаптивність – здатність оперативно реагувати на зміни середовища;
2. Інноваційність – постійний пошук і впровадження нових рішень;
3. Антикрихкість – зміцнення організації через подолання кризових ситуацій;
4. Цифровізація – використання сучасних технологій для оптимізації процесів.

Реалізація цієї моделі вимагає комплексного управлінського підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційний менеджмент, управління ризиками та розвиток людського капіталу. Вона дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до викликів, а й перетворювати їх на джерело конкурентних переваг.

Розвиток підприємницького середовища та бізнес-інновацій є системним процесом, який поєднує інституційні реформи, цифрову трансформацію, інвестиції в людський капітал та формування культури інновацій. У сучасних умовах успішність підприємництва визначається не лише фінансовими ресурсами, а й здатністю до гнучкості, навчання та співпраці.

Для України особливого значення набуває створення сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу, інтеграція у світові ланцюги доданої вартості, розвиток цифрових екосистем і підтримка інноваційних стартапів [1]. Водночас важливо, щоб підприємницьке середовище залишалося соціально орієнтованим, сприяло підвищенню добробуту населення й забезпечувало справедливі умови для всіх учасників економічного процесу.

Отже, формування ефективного підприємницького середовища – це не одноразова реформа, а безперервний процес взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Його основою є інновації, довіра та партнерство, а кінцевою метою – створення конкурентоспроможної економіки, здатної не лише відновитися, але й утвердитися у глобальному просторі як сучасна, інтелектуальна та стійка система розвитку.

Література

1. Гринько Т. В., Дулепов С. С. Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 172–178.
2. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3–4. С. 50–60.
3. Bocken N. Business Models for Sustainability. *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science*. 2023. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4731205> (дата звернення: 24.10.2025).
4. OECD. Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies. 2023. URL: <https://sal0.li/ca26993> (дата звернення: 24.10.2025).

ГРИНЮК Наталія, к.е.н., доцент, доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

ОЦІНЮВАННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КООПЕРАТИВНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

Для розробки ефективної стратегії розвитку туристичної діяльності в кооперативному секторі економіки України необхідно визначити ключові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на цей процес, особливо в контексті розвитку сфери туризму споживчої кооперації.

Аналіз факторів макросередовища туристичної діяльності споживчої кооперації України дозволяє здійснити PEST-аналіз, який охоплює політико-правові, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Ці компоненти є важливими для комплексного аналізу зовнішнього впливу на діяльність кооперативних туристичних підприємств (табл. 1).

Результати дослідження підтверджують наявність правових засад для розвитку туристичної діяльності в системі споживчої кооперації України:

1. Законодавча база, зокрема закони «Про кооперацію» [4] та «Про споживчу кооперацію» [5], визначає принципи функціонування кооперації як основи розвитку туристичної діяльності національної споживчої кооперації.

2. Ухвалена стратегія розвитку споживчої кооперації України одним з основних перспективних завдань системи визначає розширення кооперативного співробітництва у сфері туризму, розвиток туристичної діяльності суб'єктів господарювання системи [3].

3. Враховуючи членство України в МСА [2] і EUROCOOP [1] подальший розвиток туристичної діяльності системи споживчої кооперації є перспективним для кооперативного сектору національної економіки з огляду на євроінтеграційні пріоритети України і її майбутню зовнішньоекономічну діяльність у повоєнний період.

Таблиця 1 – PEST-аналіз факторів макросередовища туристичної діяльності споживчої кооперації України

Фактори макросередовища			
Political (Політико-правові)	Economic (Економічні)	Social (Суспільні)	Technological (Технологічні)
– воєнний стан через агресію росії; – тимчасова окупація частини територій країни; – наявність законодавчої бази діяльності; – членство в МКА; – членство в EuroCoop.	– економічна криза; – складне фінансове становище населення країни.	– негативне сприйняття кооперації в суспільстві.	– застарілість технологій у сфері туризму; – низький рівень фінансування досліджень; – відсутність імпорту сучасних туристичних технологій.

Джерело: узагальнено автором

Однак, післявоєнне відновлення вимагатиме адаптації кооперативного сектора до нових ринкових умов, зокрема через оновлення нормативної бази та укладання нових угод про співпрацю в сфері туризму.

Незважаючи на економічну кризу, зовнішнє середовище створює потенціал для розвитку кооперативного туризму за рахунок внутрішніх резервів. Водночас, соціальні чинники мають переважно негативний вплив через втрату довіри до кооперації, що, відповідно, не сприяє розвитку кооперативного співробітництва в сфері туризму. Технологічні бар'єри, зокрема застарілість обладнання та відсутність інновацій, також стримують розвиток і, безумовно, негативно впливають на конкурентоспроможність туристичної галузі кооперативного сектора економіки країни.

Для оцінювання внутрішнього потенціалу розвитку туристичної діяльності системи споживчої кооперації проведено SWOT-аналіз (табл. 2).

На основі здійсненого аналізу можна визначити ключові внутрішні переваги кооперативного сектора національної економіки, які сприяють розвитку туристичної діяльності системи споживчої кооперації:

- стабільна правова база та підтримка влади;
- власна інфраструктура і соціальна база функціонування;
- кваліфіковані кадри та науковий потенціал системи;
- традиційні господарські зв'язки діяльності.

Таблиця 2 – «SWOT-аналіз споживчої кооперації України»

Strength (Сильні сторони)	Weakness (Слабкі сторони)
– Соціальна орієнтованість системи. – Власна соціальна база членів. – Законодавчо-правова база функціонування. – Організаційна єдність і ієрархічна структура функціонування. – Стабільний ринок збуту. – Тривалий досвід господарювання. – Власна інфраструктура діяльності. – Власна база підготовки кадрів. – Кваліфікований кадровий персонал. – Науковий потенціал. – Підтримка місцевої влади.	– Зниження економічного інтересу споживачів. – Недосконалість кооперативного законодавства. – Низька обізнаність населення щодо кооперативних переваг. – Застаріла структура управління. – Застарілість технічної оснащеності суб'єктів господарювання системи. – Зниження ефективності господарської діяльності.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
– Підвищення статусу системи. – Зростання попиту в повоєнний період. – Залучення нових членів з числа некооперованого населення. – Освоєння нових ринків (в т.ч. міжнародних). – Диверсифікація видів діяльності. – Посилення кооперативної інтеграції. – Зміцнення зв'язків з владою.	– Втрата ринкових позицій функціонування. – Зростання конкуренція з бізнесовими структурами. – Неврегульованість законодавства. – Демографічні проблеми в країні. – Погіршення інфляційних очікувань. – Дефіцит кадрів і фінансових ресурсів.

Джерело: узагальнено автором

Ці чинники свідчать про наявність потенціалу для активного розвитку туристичної діяльності в системі споживчої кооперації, що дозволить їй зайняти гідне місце на ринку туристичних послуг у післявоєнний період.

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати стратегічні орієнтири для розвитку туристичної діяльності споживчої кооперації України:

1. Інституційне зміцнення:

- актуалізація законодавчо-правової бази функціонування кооперації;
- укладання нових угод про туристичне співробітництво.

2. Інфраструктурна модернізація:

- технічне переоснащення туристичних об'єктів;
- залучення інвестицій у наукові розробки і придбання туристичних технологій.

3. Іміджева реабілітація:

- інформаційні кампанії для підвищення довіри до кооперативної форми господарювання;
- позиціонування кооперативного туризму як соціально відповідального напрямку діяльності підприємств системи.

4. Кадровий розвиток:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- розширення у кооперативних закладах освіти освітніх програм у сфері туризму.

5. Розширення ринків:

- вихід на міжнародні туристичні платформи;
- створення кооперативних туристичних продуктів.

Отримані результати створюють міцний фундамент для формування стратегічного плану розвитку туристичної діяльності національної системи споживчої кооперації, який дозволить кооперативному сектору не лише адаптуватися до викликів, а й стати драйвером соціально-економічного відновлення України через туризм.

Література

1. EUROCOOP. URL: <http://www.eurocoop.coop> (дата звернення 27.10.2025).
2. ICA Activities. URL: <http://www.ica.coop/activities/index.html> (дата звернення 27.10.2025).
3. Інтернет-сервер офіційного сайту Центральної спілки споживчих товариств України (Укркоопспілки). URL: <http://www.coop.com.ua> (дата звернення 27.10.2025).
4. Про кооперацію : Закон України від 10 лип. 2003 р. № 1087-IV. / Верховна рада України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-4> (дата звернення 27.10.2025).
5. Про споживчу кооперацію : Закон України № 2265–XII-ВР від 10.04.1992 р. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-12> (дата звернення 27.10.2025).

ЖИБЕР Тетяна, д.е.н., доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПРИТАМАННИЙ Кирил, бакалаврант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ ІННОВАЦІЙ ПРИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення з лютого 2022 року трансформувало не тільки суспільство, а й бізнес-середовище. Структурні зміни в економіці та характеристиках фінансових джерел для підприємств призводять до нових

обмежень та викликів, створюючи більш сприятливі, ніж до 2022 року, умови діяльності для одних компаній та критичні обставини – для інших. Зокрема, у 2025 році спостерігається втрата іноземних інвестицій (зниження на 70% в порівнянні з 2024 роком), підвищення вартості обігових коштів через інфляцію та девальвацію гривні, збільшення податкового тиску через збільшення військового збору, скорочення доступу до банківського кредитування, вартість якого зросла з 8–12% до 18–30% річних [3].

Поширеними фінансовими викликами, що стали наслідком активних воєнних дій на всій території України, стали дефіцит обігових коштів, підвищення вартості кредитування, втрата традиційних джерел фінансування та зростання операційних витрат. Зважаючи на ці виклики мале, середнє підприємництво (далі – МСП) та великий бізнес активно впроваджують інноваційні методики адаптації до змінних умов та криз, такі як цифровізація бізнес-процесів, перехід на альтернативні джерела енергопостачання, віддалений формат роботи, переорієнтація на міжнародні ринки клієнтів, оптимізація податкового навантаження тощо. Однак наслідки впровадження цих методик є недостатньо упорядкованими щодо фінансового ефекту – це ускладнює їхнє системне застосування через відсутність комплексної інформації щодо очікувань у оптимізації фінансових потоків підприємства.

Під час війни адаптаційні процеси набувають екзистенційного характеру, оскільки підприємства систематично стикаються з безпрецедентними організаційними викликами для своєї діяльності у формі руйнування інфраструктури, втрати налагоджених ринків збуту, дефіциту ресурсів тощо. Тому адаптація бізнесу у відповідь на зміни у фінансових ресурсах у воєнний час – це безперервний процес цілеспрямованих змін стратегічного характеру у структурі та операційній діяльності підприємства, що включає елементи роботи із невизначеністю. Робота з невизначеністю обумовлює інноваційний підхід підприємств до організації своєї діяльності як інструмент стійкості.

Інноваційна методика адаптації передбачає впровадження принципово нових управлінських, організаційних або технічних рішень для конкретного підприємства з метою збереження фінансового потенціалу шляхом економії, переорієнтації витрат та пошуку нових джерел фінансових ресурсів [5]. На відміну від традиційних методів адаптації (релокація, диверсифікація тощо), інноваційні методики характеризуються підвищеним рівнем ризику, що компенсується потенційним зростанням фінансових показників, в залежності від напрямків очікування зростання доступності фінансових ресурсів складають від 30% до 60%. Найсучасніші приклади впровадження інноваційної адаптації передбачають застосування ІІІ-моделей для оптимізації бізнес-процесів, що призводить до економії на оплаті праці через автоматизацію рутинних операцій, а також впровадження blockchain-технологій для безпечного та швидкого

укладання угод та децентралізованого зберігання даних, що скорочує транзакційні й логістичні витрати на 46% [4].

Однак супутниками такої інноваційної складової адаптаційних методик як впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства, є потреби у енергетичній незалежності та фізичній безпеці ключового інформаційного обладнання. Відповідно, досягнення енергетичної незалежності потребує додаткових капіталовкладень і фінансових ресурсів. Енергетична незалежність дозволяє забезпечити підприємство безперебійним надходженням електроенергії. Енергонезалежності можна досягти у спільному зменшенні транзакційних витрат групою суб'єктів господарювання та при побудові розподіленої генерації, що вимагає регулювання місцевої і центральної влади. Хоча створення децентралізованої системи енергопостачання є складним завданням, проте окупність даних проєктів часто становить менше 3 років, залежно від масштабу. Інноваційна складова у таких попередніх капіталовкладеннях підприємства полягає у створенні альтернативних джерел надходження електроенергії в умовах блекаутів, які поєднують кілька джерел генерації, зокрема розподілені та відновлювальні.

Найпростішим та найефективнішим способом зменшення споживання електроенергії є проведення аналізу енергетичного балансу підприємства, тобто визначення, чи не втрачається електроенергія при надходженні та на що саме вона витрачається. Створення комбінованих систем електроживлення є важчим завданням, хоча саме вони дозволяють підприємству вивільнити до 30% від витрат на ремонти і відновлення постачання електроенергії. Навіть одна година простою підприємства через відсутність електроенергії може коштувати десятки тисяч гривень у втраченій виручці від нереалізованої продукції [1].

Російські удари здебільшого спрямовані на критичну інфраструктуру та бізнес-об'єкти, що зумовлює необхідність забезпечити працівників та фахівців належними безпековими умовами та максимально зменшити фінансові витрати на відбудову пошкодженої інфраструктури підприємства, зокрема важливого обладнання та центрів даних. Інноваційна методика для фізичної безпеки в умовах війни полягає у тому, що на відміну від традиційних систем захисту, таких як охорона, сигналізація, відеоспостереження, пропонується релокація ключової інфраструктури під землю, за кордон, у інші місця, які важко чи неможливо уразити зброєю. Для інших елементів виробництва і продажу мають бути передбачені укриття та протоколи безпеки. Все це теж потребує попередніх капіталовкладень від підприємств.

Відповідно, змоделюємо, що фінансові витрати на облаштування більш безпечного функціонування підприємства в умовах війни за допомогою інноваційних методик становлять від 5% до 15% вартості основних фондів. Проте ці інвестиції запобігають потенційним втратам від пошкодженого обладнання або призупинення підприємства, які можуть сягати до 100% річного

прибутку у разі порушення основних фондів виробництва. Додатковими перевагами у впровадженні енергетичної стійкості та фізичного захисту є зменшення розміру страхових виплат та підвищення привабливості підприємства як роботодавця, зменшуючи витрати на пошук та утримання персоналу. Також, налагоджені процеси приваблюють потенційних інвесторів та покупців акцій у акціонерів.

Фінансове забезпечення інноваційних методик адаптації здійснюється через диверсифіковані канали. Енергетичні проєкти фінансуються через кооперацію з громадами та лізинговими програмами [1]. Заходи фізичної безпеки для об'єктів критичної інфраструктури частково компенсуються за рахунок грантових та державних програм. Для впровадження ІІІ та інших цифрових технологій підприємства реінвестують власний прибуток та можуть залучати спільні кошти і передзамовлення. Також для впровадження кожної методики підприємство може використовувати кредити від національних або міжнародних банків, отримувати цільові та нецільові гранти у міжнародних спеціалізованих організацій, змінювати і ускладнювати організаційну структуру за рахунок міжнародного партнерства [2].

У підсумку, енергетична незалежність та безпекова складова підприємства мають першочергове значення для бізнесу в умовах воєнного стану, тоді як впровадження штучного інтелекту є перспективним, але більш складним і відтермінованим процесом.

Література

1. Енергетична незалежність як бізнес-стратегія: чому мікроенергосистеми з полігенерацією – це майбутнє українських компаній. Об'єднання організацій роботодавців України. URL: <https://salo.li/A2eCc04> (дата звернення: 26.10.2025).

2. Лавров Р. В., Пугачов В. М., Сергєєва О. Р. Адаптаційні моделі функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7–8. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/341/330> (дата звернення: 26.10.2025).

3. Мінфін : інформаційно-аналітичний портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Budisteanu T. G. Blockchain and the Banking Sector: Benefits, Challenges and Perspectives. *Open Journal of Social Sciences*. 2025. № 13(3). P. 288–300.

5. Mizrak K. C. Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. *Trends, challenges, and practices in contemporary strategic management*, 2024. P. 254–278.

КРАМАРЕНКО Анна, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ЧАСТИНА ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: ІНТЕГРАЦІЯ ЧИ ІЗОЛЯЦІЯ?

Сучасний фінансовий світ стоїть на порозі серйозних перетворень, в центрі яких – криптовалюта. Ці інноваційні цифрові активи формують нову парадигму фінансових відносин, викликаючи безліч дискусій про те, чи інтегруються вони в глобальну фінансову систему або залишаться ізольованими нішевими інструментами. Криптовалюти за останні десять років пройшли шлях від маргінального явища до одного з найбільш обговорюваних елементів глобальної фінансової екосистеми. Вартість ринку криптоактивів коливається в сотнях мільярдів доларів, великі корпорації визнають блокчейн, а центральні банки розробляють власні цифрові валюти. Ключове питання полягає в тому, чи зможуть вони забезпечити фінансову інклюзію для мільярдів людей або залишаться іграшкою для обраних? І як мінімізувати ризики, не задушивши інновацію? Розберемося в цих питаннях через призму п'яти ключових моментів: від технічних можливостей до людського фактору.

1. Об'єктивні можливості та обмеження криптовалют: доступність та бар'єри для малого та середнього бізнесу

Криптовалюти були створені з благородною метою – демократизувати доступ до фінансових послуг. Коли Сатоші Накамото створив Біткойн у 2008 році, світ опинився в розпалі фінансової кризи. Ідея була революційною: гроші, які не контролює жоден центральний банк, які працюють 24/7 і доступні кожному, хто має Інтернет. Для малого та середнього бізнесу це означало кілька потенційних переваг. По-перше, можливість отримати доступ до глобальних ринків без посередників. По-друге, спрощення кредитування через DeFi-платформи, де алгоритми замінюють банківських менеджерів. По-третє, прозорість і незмінність транзакцій, що знижує ризик шахрайства.

Однак існують об'єктивні бар'єри для реалізації даного інструменту:

– Технічна складність. Навіть реєстрація на криптобіржі вимагає розуміння приватних ключів, публічних адрес, транзакційних комісій. Людина, яка насилу розбирається в традиційному інтернет-банкінгу, не готова до такого рівня технічної підготовки. Помилка при введенні адреси – і кошти втрачені назавжди. Немає кнопки «Скасувати», немає кол-центру, якому можна зателефонувати.

– Волатильність. Криптовалютні ціни коливаються на десятки відсотків за годину. Для малого бізнесу, що працює з вузькими маржами в 5–10%, це неприйнятно.

– Нормативна невизначеність. У більшості країн податковий обіг криптовалют залишається туманним. Чи повинен малий бізнес платити податок на дохід в момент отримання криптовалют або в момент конвертації в фіат? Яка база оподаткування при зміні курсу? Це створює юридичні ризики для підприємців.

– Адаптація традиційної системи. Здається парадоксальним, але традиційні платіжні системи – Visa, Mastercard, банківські перекази – інтегрували крипто значно успішніше, ніж крипто інтегрував фіат. Це означає, що революція розподілених платежів опосередковується тими ж централізованими гравцями, яких вона повинна була усунути.

У підсумку можна сказати, що криптовалюти знайшли свою нішу, але не стали універсальним рішенням. На сьогоднішній день вони працюють добре для міжнародних переказів грошей в певних юрисдикціях, для спекуляцій і управління портфелем активів, для обходу контролю капіталу в авторитарних країнах, для технологічно розвинутих аудиторій.

2. UX криптобірж: як зробити DeFi доступними для всіх

Крипто-індустрія забула головний урок історії розвитку технологій: якщо продукт розуміють тільки розробники, він не досягне масового впровадження. Apple домоглася успіху не тому, що створила найпотужніший комп'ютер, а тому що зробила його простим. Google домінує не тому, що його пошуковий алгоритм найрозумніший, а тому що інтерфейс зрозумілий.

Слова на кшталт «сліппаж», «ліквідність», «гас-комісії», «смарт-контракти» звучать як іноземна мова. Людина, яка відкрила Uniswap, може не зрозуміти навіть, що станеться, якщо він натисне кнопку «своп». Крім того, на традиційних біржах ви натискаєте одну кнопку, вводите пароль – і транзакція здійснена. На DeFi-платформах вам потрібно затвердити смарт-контракт, перевірити адреси, зрозуміти, скільки токенів ви дозволяєте витратити. Це безпечніше, але набагато складніше. Існує сотні блокчейнів і тисячі DeFi-додатків. На якихось краще ліквідність, на якихось нижче комісії. Користувачеві потрібно самому розбиратися, яку платформу вибрати. Це може бути цікаво для ентузіастів, але важко для недосвідчених користувачів.

Для того щоб DeFi стали доступними для всіх необхідно:

– Спрощення інтерфейсу. Ідеальний DeFi-додаток має бути схожим на класичний мобільний додаток банку, але з додатковими можливостями. Зрозумілі кнопки, чітка інформація про комісії, попередження про небезпеку – все це повинно бути помітним і легким для розуміння.

– Зниження витрат. L2-рішення типу Arbitrum і Optimism знижують гас-комісії в сотні разів. Альтернативні блокчейни типу Solana і Polygon вже пропонують більш низькі комісії. Тим не менш, потрібна подальша оптимізація.

– Освіта, вбудована в продукт. Краще DeFi – додаток майбутнього буде вчити користувача під час його використання. Замість того щоб перенаправляти на документацію, додаток повинен пояснювати.

3. WEB3 як нова модель цифрової ідентичності

Коли люди чують про Web3, часто виникає плутанина. Навіщо нам ще один інтернет? Відповідь криється в розумінні того, що сталося з Web2 – Інтернетом соціальних мереж і мобільних додатків. Web2 централізований. Кілька великих компаній контролюють більшість даних Інтернету. Вони вирішують, який контент бачить користувач, можуть заблокувати аккаунт без пояснень, продають дані користувача рекламодавцям.

Web3 передбачає ідею – дані та ідентичність належать самому користувачеві. Жодна компанія не може її заблокувати, оскільки жодна компанія не володіє нею. Це не просто технологічний зсув – це філософський зсув від централізованого контролю до особистої суверенності. Одне з найперспективніших застосувань блокчейну – створення порядної цифрової ідентичності. Замість того, щоб мати десять різних облікових записів на різних сайтах (кожен зі своїм паролем та даними), у вас є один криптографічний ідентифікатор на блокчейні. Це має глибокі наслідки для приватності. Традиційні компанії знають про користувача все – інтереси, покупки, місце розташування, контакти. На блокчейні не потрібно нічого розкривати. Компанія бачить лише транзакцію, ніяких додаткових даних. Таким чином, Web3 – інструмент не тільки технологічного, а й соціального прогресу.

4. Криптові біржі та кіберзагрози: як захистити користувачів та активи

За останні п'ять років крадіжка криптоактивів досягла рекордних обсягів. У 2022 році втрати від зломів і шахрайства в крипто-просторі склали понад \$14 мільярдів. Для порівняння, це майже в два рази більше, ніж сумарні втрати від усіх кібератак на традиційний фінансовий сектор. У блокчейні транзакція незмінна. Шахраї вибирають крипто саме за цю особливість.

Типи атак на криптобіржі:

– Зломи централізованих бірж. Це найгучніші випадки. Хакери пробивають захист серверу біржі, крадуть приватні ключі, що зберігаються на сервері, і виводять все.

– Фішинг та соціальна інженерія. Злочинці відправляють підроблені листи, видаючи себе за біржу. Користувач натискає на посилання, вводить пароль на підроблений сайт – і його аккаунт скомпрометований. Це не технічна атака, це атака на людину.

– Атаки на приватні ключі. Якщо користувач зберігає приватний ключ у текстовому файлі на комп'ютері, зараженому шкідливим програмним

забезпеченням, злочинець може викрасти цей файл і отримати доступ до всієї криптовалюти. Це 90% зломів в крипто-просторі – не складні технічні атаки, а банальна недбалість в безпеці.

- Шахрайство на рівні гаманців. Існують підроблені гаманці, які виглядають як справжні, але збирають дані користувача. Є фейкові додатки в App Store, які обіцяють швидке збагачення, але насправді крадуть гроші.

Способи захисту користувачів:

- Двофакторна аутентифікація (2FA). Це простий і ефективний спосіб, вам потрібні два способи підтвердити особу: пароль і код з телефону або програми аутентифікації.

- Зберігання активів у холодних гаманцях. Більшість надійних бірж не зберігають всі активи користувачів на гарячих серверах, підключених до Інтернету. Замість цього основну частину зберігають в холодних гаманцях – захищених сховищах, відключених від мережі.

- Мультипідпис. Для здійснення операції потрібен підпис декількох ключів. Навіть якщо хакер вкраде один ключ, він не зможе здійснити транзакцію без інших. Це стандарт в організаціях, які серйозно ставляться до безпеки.

- Моніторинг аномалій. Сучасні біржі використовують машинне навчання для виявлення підозрілої активності. Якщо ви зазвичай торгуєте з України, а раптом виведення коштів відбувається з Нігерії, система це виловить і заблокує транзакцію до верифікації.

По мірі розвитку технології з'являються нові способи захисту. Квантова криптографія, нові алгоритми підпису, децентралізовані системи верифікації – все це грає роль. Але головний виклик залишається незмінним: захистити користувача від власної недбалості. Зрештою, безпека в криптоіндустрії – це постійна гонка озброєнь між захисниками та порушниками. Біржі інвестують мільйони в безпеку, але хакери розумні та винахідливі. Єдиний спосіб виграти – освіта. Користувачі повинні розуміти ризики та дотримуватися основних правил безпеки.

5. Навчання користувачів кріптовісж: від новачка до трейдера

Коли новачок вперше відкриває кріптовісж, він знаходиться в стані інформаційного шоку. Тисячі монет, діаграми з незнайомими термінами, новини про злони та шахрайство. Завдання кріптоіндустрії – взяти на себе відповідальність за освіту. Деякі біржі вже це роблять. Наприклад, Coinbase розробила цілу платформу Coinbase Learn, де можна заробити кріпто за навчання. Binance створила цілу екосистему контенту – від базових гайдів до просунутих стратегій. Хоча потрібно пам'ятати, що це контент від компанії, яка має інтерес у збільшенні торгових обсягів.

Таким чином, криптовалюти допомагають вирішити реальні проблеми – перекази грошей, мікрокредитування, фінансування проєктів в країнах, що розвиваються. Це одна з найцікавіших технологій сучасності. Однак майбутнє

криптовалют визначається не технологією, а людьми. Криптовалюти вже перестали бути просто експериментом – вони стають важливою частиною глобальної фінансової системи. Їх інтеграція залежить не тільки від технологічних досягнень, а й від вирішення питань доступності, безпеки та довіри. Для малого і середнього бізнесу, користувачів криптобірж і суспільства в цілому криптовалюти здатні стати інструментом розширення прав і можливостей за умови грамотної і прозорої інтеграції. З кожним кроком до доступності, безпеки і розуміння ми наближаємо момент, коли криптовалюти стануть не альтернативою, а органічною частиною глобальної економіки.

ЛУЦЕНКО Олена, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

ОСТАПЕНКО Роман, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ВИКЛИКІВ

Цифрова трансформація українського бізнес-сектору охоплює стратегічну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що призводить до глибоких змін у бізнес-моделях, операційних процесах та взаємодії з клієнтами. Цей процес набув особливої динаміки після створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році та запуску масштабних програм цифровізації. Зокрема, платформи на кшталт e-Entrepreneur спрощують бізнес-процеси та забезпечують доступ до цифрових послуг для підприємців і малого та середнього бізнесу (МСБ), навіть в умовах воєнного часу. Роль МСБ у цьому процесі є визначальною: ці підприємства виступають рушієм економічних перетворень, створення робочих місць та інтеграції України до західних економічних стандартів, особливо у таких секторах, як агробізнес, ІТ, логістика, будівництво та зелена енергетика. Паралельно з цим, цифровізація, підтримувана міжнародними партнерами (USAID, OECD) та урядом, спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, інноваційної екосистеми та підвищення економічної стійкості МСБ в умовах цифрової економіки.

Для оцінки ефективності таких трансформаційних процесів дедалі ширше застосовується статистичне моделювання, яке дозволяє виявляти закономірності, перевіряти гіпотези та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, моделі ARIMA або SARIMA використовуються для аналізу

сезонних тенденцій, експоненціальне згладжування – для швидкозмінних ринків, а алгоритми машинного навчання, такі як LSTM або градієнтний бустинг, – для складних багатовимірних прогнозів. Ефективне застосування таких моделей потребує ретельного тестування, ітеративного вдосконалення параметрів та якісної підготовки вхідних даних. Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують платформи з підтримкою штучного інтелекту, що забезпечують доступність аналітики в реальному часі та дозволяють оперативно коригувати бізнес-стратегії. У 2025 році цифрова трансформація серед українських МСП демонструє позитивну динаміку: ці підприємства становлять 99,9% усіх бізнес-суб'єктів країни, хоча рівень впровадження технологій залишається нижчим порівняно з великими компаніями. Лише 47% середніх і 30% малих підприємств мають власні веб-сайти, тоді як серед великих фірм цей показник сягає 70%. Прогнозується, що темпи цифрової трансформації бізнесу зростатимуть на 15% щорічно, а індекс цифровізації бізнесу, який наразі становить 55,7 зі 100, демонструє потенціал для наближення до стандартів ОЕСР та ЄС [1].

Ключовими технологіями, що стимулюють цей процес, є хмарні сервіси, автоматизація процесів, цифрові бізнес-платформи та рішення електронного урядування. Екосистема Дія забезпечує онлайн-доступ до адміністративних послуг, а платформа e-Entrepreneur, запущена у 2024 році та розширена в 2025-му, пропонує інструменти для податкового адміністрування, управління персоналом та ведення бізнесу. Після 2023 року цифровізація мала загалом позитивний економічний ефект на сектор малого бізнесу. Дослідження ОЕСР та академічні роботи свідчать, що підприємства, які впровадили цифрову комерцію, інвестували в ІКТ-фахівців та використовували цифрові фінансові інструменти, демонстрували більшу адаптивність, стійкість і навіть створювали нові робочі місця або диверсифікували продукцію. Водночас переваги цифровізації розподіляються нерівномірно: сервісні підприємства адаптуються швидше, тоді як виробничі – стикаються з бар'єрами через складність і вартість оновлень. Основними перешкодами залишаються фінансові обмеження, низький рівень цифрових навичок, галузеві бар'єри, обмежена обізнаність та порушення, спричинені війною [2].

Для глибшого аналізу динаміки розвитку МСБ в умовах цифрової трансформації застосовується методологія статистичного моделювання, що поєднує багатовимірні техніки та прийняття рішень за множинними критеріями. Метод Grey-DANP дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язки між такими чинниками, як талант, організаційні зміни, цифрова інфраструктура та інновації бізнес-моделей, навіть за умов обмежених даних. Це забезпечує системну оцінку внутрішніх можливостей і зовнішніх впливів, оптимізуючи управлінські рішення в умовах невизначеності. Бізнес-аналітика, що включає описові, прогностичні та приписові моделі, допомагає МСБ оперативно реагувати на зміни, моделювати альтернативні сценарії та відстежувати прогрес трансформації в реальному часі.

Теорія динамічних можливостей пояснює, як здатність відчувати, використовувати та реконфігурувати ресурси дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних ринків. Статистичні аналізи виявляють вплив таких факторів, як економічні умови, технологічна інфраструктура, цифровий світогляд керівництва, доступність талантів та зовнішня політична підтримка [3].

Для вимірювання ефективності цифрової трансформації використовуються кейс-орієнтовані моделі, які демонструють покращення за кількісними показниками – зростанням продажів, економією витрат, продуктивністю – та якісними метриками, такими як задоволеність клієнтів і залученість персоналу. Наприклад, впровадження CRM-систем підвищує утримання клієнтів на 25% і збільшує продажі на 30%, інструменти управління запасами скорочують час звітності вдвічі та зменшують втрати на 15%, а цифровий маркетинг збільшує онлайн-продажі на 40%. Результати статистичного моделювання свідчать, що МСП України демонструють поступове зростання у 2025–2026 роках, попри триваючі виклики. Макроекономічні прогнози вказують на реальне зростання ВВП у межах 2–3,3% у 2025 році, з потенціалом до 4,5% у 2026-му за умов стабілізації. Довіра серед підприємців поступово відновлюється: 55% очікують позитивної динаміки, а 77% – зростання доходів у 2026 році. Близько 90% активних МСП працюють на повну потужність, що на 5% більше, ніж торік. Однак зайнятість залишається нестабільною: 25% підприємств повідомляють про збільшення персоналу, а 41% – про скорочення.

Сектор забезпечує 74% національної зайнятості, а кількість зареєстрованих підприємств зростає після спаду, спричиненого війною у 2022 році. Реальний ВВП зріс на 1,1% у першому кварталі 2025 року, хоча інфляція залишається високою – 15,9% станом на травень, переважно через зростання цін на продукти харчування та енергоносії. Моделювання також виявляє значну адаптивність українських МСП, незважаючи на середні фінансові втрати у розмірі 227 000 доларів США на компанію. Лише 9,6% призупинених підприємств перебували під загрозою закриття станом на жовтень 2023 року. Попри це, інвестиційна активність демонструє ознаки відновлення: 20% МСП планують реалізацію масштабних проєктів, а середні витрати на інвестиції перевищують показники попередніх років. Основними напрямками інвестування у 2025 році виступають агробізнес, ІТ, логістика та зелена енергетика, що зумовлено імпортозаміщенням, зростаючим внутрішнім попитом та потребою у стійких рішеннях. Водночас лише 17% підприємств повідомляють про зростання прибутку в річному обчисленні, що свідчить про нерівномірність відновлення та збереження високих ризиків [4].

Серед ключових викликів, які стримують розвиток МСП, залишаються дефіцит кваліфікованої робочої сили, інфляційний тиск, нестабільність логістичних ланцюгів та обмежений доступ до фінансування. Проте за умов поступової стабілізації ситуації та зменшення бойових дій очікується

розширення ринкових можливостей, активізація зайнятості та зростання інноваційної активності. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише як технологічний тренд, а як стратегічний інструмент адаптації, модернізації та підвищення конкурентоспроможності українського підприємництва.

Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні поступово набуває системного характеру, інтегруючи технологічні рішення в ключові бізнес-процеси. Статистичне моделювання відіграє критичну роль у виявленні тенденцій, оцінці ефективності та формуванні стратегій розвитку в умовах нестабільності. Незважаючи на наявні бар'єри, МСБ демонструє адаптивність і готовність до інновацій, що створює передумови для сталого економічного зростання та інтеграції в глобальну цифрову економіку.

Література

1. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. VoxUkraine / «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.
2. Less Bureaucracy, More Business: Ukraine's Digital Transformation. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation>.
3. Nesterenko O., Kovalevska N., Ostapenko R., Lutsenko O. Моделювання системи обліку за видами економічної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2(16). С. 71–81.
4. Key economic indicators for Ukraine and world in first half of 2025. Ukraine open for business – Business news from Ukraine. 2025. URL: <https://open4business.com.ua/en/key-economic-indicators-for-ukraine-and-world-in-first-half-of-2025/>.

ПУСТОВГАР Світлана, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВОЛОТ Олена, к.е.н., доцент, запрошений лектор кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПАРАДОКС ПРОЗОРОСТІ: КОЛИ ПОВНА ВІДКРИТІСТЬ ГАЛЬМУЄ ІННОВАЦІЇ

У сучасних підприємницьких екосистемах «прозорість» стала нормативом: від відкритих даних і публічних дорожніх карт до політик відкритих інновацій та звітування про стійкість. Вона знижує транзакційні витрати, підвищує довіру між учасниками ринку та полегшує кооперацію. Водночас зростає кількість ситуацій, коли надмірна або несвоєчасна відкритість призводить до протилежного ефекту: виснажує конкурентні переваги, збільшує витрати координації й комплаєнсу, створює інформаційний шум і, як наслідок, охолоджує готовність фірм експериментувати з новизною. Для МСП та стартапів, які покладаються на тимчасову монопольність знань і швидкість, надлишкова публічність часто означає втрату «вікна можливостей». Для великих компаній – ризики кібербезпеки та регуляторної відповідальності.

Попри широку популярність дискурсу «радикальної відкритості», академічні й практичні підходи досі рідко окреслюють межі корисної прозорості: де проходить оптимум між довірою і збереженням апропрійованості, як відрізнити прозорість процесів від прозорості знань, як керувати часовими лагами розкриття та рівнями доступу для різних стейкхолдерів. Теоретичне осмислення «парадоксу прозорості» є своєчасним для підприємницького середовища, що працює в умовах високої невизначеності, цифровізації та жорсткої конкуренції: воно дає можливість сформулювати принципи «розумної відкритості», які підсилюють, а не гальмують інновації, і слугують основою для оновлення корпоративних та публічних політик.

У дискурсі про розвиток підприємницького середовища та бізнес-інновації прозорість зазвичай подається як безумовне благо: вона нібито зменшує транзакційні витрати, підсилює довіру, пришвидшує кооперацію та дифузії знань. Ідейним підґрунтям цієї позиції стала парадигма відкритих інновацій, яка легітимувала використання зовнішніх і внутрішніх джерел знань та множинних шляхів виходу на ринок, а також запропонувала розрізняти форми «відкритості» – від залучення і придбання до продажу та розкриття знань назовні. Сучасні

огляди уточнили саме це багатовимірне розуміння відкритості, а суміжна література з open strategy окреслила другу вісь – інклюзію учасників у процес стратегування - поруч із прозорістю як доступністю стратегічної інформації. Разом вони вказали на неминучі напруження між координацією та збереженням конкурентних переваг у реальних фірмах і екосистемах [2].

Однак у цій нормативній хвилі проявився «парадокс прозорості»: саме те, що має пришвидшувати інновації, у крайніх або неправильно спроектованих формах може їх сповільнювати. Класична економіка знань підказує причину: знання мають риси суспільного блага, отже приватні стимули до інвестування в нововведення нижчі за соціально бажані, якщо механізми апропріюваності слабкі. Подальші роботи показали, що віддача інноватора залежить від режимів апропріюваності та комплементарних активів; коли ж відкритість зменшує ефективність секретності, lead-time та інших захисних практик, ренти частіше привласнюють імітатори. Висновки великого опитування R&D-лабораторій у США додають емпіричний штрих: у більшості галузей фірми спираються насамперед не на патенти, а на секретність і випередження в часі, тобто на механізми, що безпосередньо підточуються надмірною публічністю [4].

Це загальне застереження конкретизується на рівні пошуку зовнішніх знань: дослідження УК-промисловості показало нелінійний (інвертована U-крива) зв'язок між «шириною/глибиною» зовнішнього пошуку та інноваційною результативністю. Відповідно до дослідження «The Paradox of Openness», колаборація зі зовнішніми стейкхолдерами підвищує ризик витоків і зменшує приватну віддачу, якщо режими апропріюваності слабкі або невчасно розкривається критична інформація [5]. Отже, «повна відкритість» без урахування меж і стадій інноваційного циклу здатна знижувати готовність фірм брати на себе ризик радикальних проєктів.

Другий аргумент стосується самої організації роботи. Емпіричне дослідження «The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control» показало: коли процеси надмірно спостережні (все і всім видно в реальному часі), команди зменшують експериментальність, переходять до «безпечної» поведінки і втрачають локальні інновації. Тобто варто розрізняти прозорість знань і прозорість процесів: надлишок другої гальмує організаційне навчання. Для R&D це означає потребу у «зонах приватності» та відкладеному розкритті – щоб зафіксувати тимчасову ренту й лише тоді масштабувати уроки [1].

Третій аргумент стосується архітектури партнерств в екосистемах і вибору «зернистості» розкриття. Дослідження про selective revealing демонструють, що фірми рідко «відкриваються» повністю: зазвичай вони розкривають інтерфейси, модулі або стандарти, які стимулюють розвиток довколишньої спільноти, але зберігають ядро компетенцій закритим. Таке дозоване розкриття дозволяє одночасно нарощувати мережеві ефекти та обмежувати витoki інформації.

Останні праці також показують, що ризик витоків суттєво залежить від типу партнера: спільні партнери у вигляді університетів та публічних інститутів, де панує логіка «відкритої науки», збільшують імовірність непрямих витоків до конкурентів, тоді як взаємодія з фірмами менш ризикована [6].

Четвертий аргумент – регуляторна прозорість у нефінансовій звітності, зокрема в ESG. Хоча підвищення підзвітності та довіри відповідає принципам сталого розвитку, в таку разі накопичуються свідчення побічного ефекту «greenhushing»: організації свідомо занижують або відкладають комунікацію про сталість, щоб уникнути поляризованих реакцій, юридичних ризиків чи звинувачень у greenwashing. Для інновацій це означає зміщення стимулів у бік мовчазного впровадження замість публічного масштабування, особливо на ранніх стадіях і серед МСП, де відсутній «подушка безпеки» від репутаційних або комплаєнс-ризиків [3].

Прозорість у підприємницьких екосистемах має двоїстий вплив: вона знижує транзакційні витрати, підсилює довіру та координацію, але в «повному» або невчасному форматі здатна підривати стимули до ризикових інновацій. Ключ до розв’язання цього парадоксу – диференціація змісту розкриття (відкритість доцільно забезпечувати на рівні архітектури, інтерфейсів і стандартів, тоді як ядро компетенцій підлягає захисту), аудиторій та таймінгу (етапне відкриття після фіксації тимчасової ренти). Саме так зберігається баланс між кооперацією та апропріюваністю результатів, а прозорість перетворюється з ризику на каталізатор інновацій.

Проведене дослідження робить теоретичний внесок у дискусію про роль прозорості в підприємницьких екосистемах, який полягає у переході від нормативного уявлення, відповідно до якого прозорість виступає каталізатором розвитку інновацій за будь-яких умов, до концепції розумно спроектованої прозорості.

Література

1. Bernstein E. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. *Administrative Science Quarterly*. 2012. № 57(2). P. 181–216.
2. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003. 227 p.
3. Hilton J. An integrated analysis of greenhush. *Innovation and Green Development*. 2025. Vol. 4, Is. 2, 100222. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949753125000190> (accessed: 25.10.2025).
4. Hussinger K., Issah W.B. Patents, trade secrets and performance aspirations in family firms. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 196, 115429. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325002528> (accessed: 25.10.2025).

5. Laursen K., Salter A.J. The paradox of openness: appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, 5. P. 867–878.

6. Neudert P.K., Kreutzer M., Burmeister-Lamp K. Selective revealing for building ecosystems: a conjoint experiment with managers of established firms. *R&D Management*. 2025. Vol. 55, Is. 2. P. 365–384.

СВІТЛИЧНА Алла, к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

ГУРЕНКО Артем, магістрант, Полтавський державний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Складська логістика сьогодні займає ключове місце в системі матеріально-технічного забезпечення підприємств. Якщо раніше склад сприймався переважно як місце зберігання запасів, то зараз його функціональне навантаження суттєво зросло. Саме на складі концентруються процеси, які визначають безперервність ланцюгів постачання: прийом, контроль якості й кількості, розміщення товарів, моніторинг залишків, комплектація замовлень і організація відвантажень. Ефективність цих операцій безпосередньо впливає не лише на фінансові показники підприємств, а й на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії загалом.

У сучасних умовах, коли конкуренція загострюється, а ринки дедалі більше глобалізуються, вимоги до складської логістики стають набагато суворішими. Підприємства змушені діяти швидко, виконувати замовлення без помилок і водночас тримати баланс між запасами та стабільністю постачань. Тому саме рівновага між оперативністю й ефективним управлінням ресурсами є пріоритетним орієнтиром для сучасних компаній. Для його досягнення широко почали впроваджуватися цифрові технології: системи управління складом (WMS), що автоматизують операції; RFID-технології, які підвищують точність обліку; аналітика великих даних, яка дозволяє прогнозувати попит; а також рішення на основі Інтернету речей (IoT), що забезпечують контроль умов зберігання й транспортування [1].

Особливої актуальності оптимізація складських процесів набуває в умовах воєнних дій і кризових ситуацій. Порушення традиційних ланцюгів постачання,

руйнування транспортної інфраструктури, ризики перебоїв у забезпеченні ресурсами – це те, що змушує підприємства переглядати традиційні підходи. У таких умовах складські приміщення починають виконувати роль стратегічних резервів, котрі дозволяють підтримувати безперервність діяльності підприємства навіть за надзвичайних обставин. А отже, критично важливими стають гнучкість управлінських рішень, створення регіональних розподільчих центрів, пошук альтернативних маршрутів постачання та тісна співпраця з державними структурами і гуманітарними організаціями.

Як відзначають науковці [2], в умовах зростаючої невизначеності складська логістика має бути адаптивною та стійкою, інтегруючи новітні технології і вдосконалюючи процеси для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Водночас нові виклики супроводжуються і новими ризиками. Зокрема, активна цифровізація складських процесів потребує особливої уваги до питань кібербезпеки. Порушення роботи інформаційних систем або витік даних може призвести до серйозних збоїв у діяльності підприємства. Саме тому вважаємо, впровадження сучасних технологій повинне відбуватися одночасно з формуванням комплексних систем інформаційного захисту. Не менш значущим напрямом розвитку є автоматизація та роботизація складів. У світовій практиці вже широко використовуються автоматизовані стелажні системи, роботизовані комплекси для підбору замовлень та автономні транспортні візки (AGV). Такі рішення зменшують вплив людського фактора, прискорюють обробку замовлень і підвищують безпеку персоналу. Очевидно, що поступовий перехід до роботизованих складів в Україні неминучий, хоча темпи цього процесу значною мірою залежатимуть від рівня інвестицій та державної підтримки інновацій.

Звідси, оптимізація складських процесів сьогодні стає не просто інструментом підвищення ефективності бізнесу, а фактично умовою його виживання в кризових умовах. Цифрові рішення, такі як WMS, RFID, аналітика даних, IoT, автоматизація й роботизація, формують основу для створення адаптивних і прозорих логістичних систем. На нашу думку, подальший розвиток складської логістики в Україні повинен йти у напрямку інтеграції інновацій, зміцнення кіберзахисту та формування стратегічних резервів. Такий підхід дозволить підвищити стійкість підприємств до зовнішніх викликів і зробити логістичну систему країни більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні.

Література

1. Гараган О. М., Жураковський Б. Ю. Система складського приміщення на базі IoT. *Слово науковця: Наука, експлуатація, виробництво*. 2023. № 2. С. 48 – 53.

2. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування торговельних підприємств в умовах воєнних дій / Волкова Н.В. та ін. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 9(9). С. 1028 – 1040.

СЕНЬ Олександр, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

ПІДЛІСНА Віта, магістрант, Полтавський державний аграрний університет

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Підвищення якості аграрної продукції не може бути наслідком поодиноких рішень чи короткострокових ініціатив. Це має спиратися на продуману систему дій, у якій технічні, організаційні, економічні, соціальні та мотиваційні чинники не роз'єднані, а працюють у взаємодії. Кожна складова тут не просто доповнює іншу, а формує цілісну логіку виробничого процесу. У результаті якість перестає бути окремим показником і стає характеристикою всієї системи господарювання. Водночас необхідно не лише підвищувати технічний рівень чи модернізувати обладнання, а й створювати умови для внутрішньої зацікавленості виробника у результаті своєї праці.

Важливо, щоб у процесі формування цієї системи враховувався не лише технологічний аспект, а й економічний сенс. Йдеться про досягнення відчутного господарського ефекту через зниження витрат і раціональніше використання ресурсів. Якщо якість не приносить вигоди, вона швидко втрачає цінність для виробника. Тому будь-яке підвищення стандартів має поєднуватися з ефективністю витрат. Власне, рівень конкурентоспроможності залежить не лише від самої якості, а й від того, наскільки розумно організовано виробництво.

На продукцію сільського господарства впливає велика кількість чинників. Вони діють не ізольовано, а у взаємопереплетенні, часто підсилюючи або послаблюючи дію один одного. Інколи навіть незначна зміна в одному з елементів системи може викликати зсув у всій структурі. З цієї причини важливо бачити не окремі фрагменти, а повну картину. Умовно всі фактори можна об'єднати у п'ять основних груп: економічні, якісні, нормативні, екологічні та маркетингові. Така класифікація дає змогу глибше розуміти механізм впливу кожної складової на кінцевий результат і визначати, у якому напрямі варто діяти в першу чергу (рис. 1).



Рисунок 1 – Система підвищення якості та конкурентоспроможності аграрної продукції

На сучасному етапі розвитку суспільства інтерес до органічного землеробства стає дедалі помітнішим. Люди все частіше замислюються над тим, що вони споживають і як це впливає на їхнє здоров'я. У цій тенденції виявляється не лише споживацький попит, а й глибший, соціальний зміст. Органічне виробництво формує нову культуру землекористування, більш ощадну і уважну до природи. Для України цей напрям має ще й практичну вагу, адже він відкриває можливість для розвитку сільських територій [1].

Органічне землеробство не зводиться до відмови від хімічних добрив чи засобів захисту рослин. Це система, у якій поєднано багато рівнів взаємодії. Вона потребує часу, терпіння і внутрішньої дисципліни виробника. Ґрунт повинен пройти перехідний період тривалістю не менше трьох років і у цей час забороняється використовувати будь-які хімічні речовини або синтетичні сполуки. Лише після завершення цього періоду земля вважається придатною для вирощування органічної сировини. Сам процес повільний, проте саме завдяки цій повільності досягається стабільна якість. Органічна продукція не терпить поспіху, вона потребує рівноваги між людиною і природою.

Після збору врожаю органічна сировина надходить на переробні підприємства. Тут особливо важливо забезпечити відокремлення від традиційної продукції. Це стосується і технологічних процесів, і просторової організації виробництва. Кожна партія повинна мати документальне підтвердження

походження. Контроль здійснюють уповноважені сертифікаційні органи, які перевіряють не тільки кінцевий результат, а й кожен етап виробництва. Сертифікат у цьому випадку не є формальністю, він підтверджує дотримання вимог і стандартів органічного виробництва.

Будь-який процес отримання органічного статусу починається з сертифікації землі. Без цього етапу виробник не має права називати свою продукцію органічною. Якщо мова йде про молоко або м'ясо, обов'язковій сертифікації підлягають також пасовища і корми. У виробництві не можна застосовувати антибіотики, гормони, стимулятори росту, генетично модифіковані організми. Велика увага приділяється умовам утримання тварин. Забороняється тримати їх у тісних стійлах, обмежувати рух, застосовувати методи, що суперечать принципам гуманного поводження. Молоко з таких господарств може бути готовим продуктом або сировиною для подальшої переробки.

У дослідженнях аграрні науковці неодноразово зверталися до питання впливу органічного виробництва на якість продукції. Порівнювалися показники харчової цінності, смаку, екологічної безпеки. Результати були різними. Якість залежить не лише від способу виробництва. На неї впливають сорти культур, кліматичні умови, склад ґрунту, період збору врожаю, а також умови зберігання. Узагальнювати окремі спостереження складно, однак найціннішими стають наукові праці, які поєднують результати кількох незалежних досліджень і такі порівняння дають можливість побачити загальну закономірність, де кожне спостереження має своє місце і вагу (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика якісних та безпечнісних параметрів органічної і традиційної аграрної продукції

Показники оцінки	Органічне виробництво	Традиційне (конвенційне) виробництво	Коментарі та спостереження
1	2	3	4
Харчова цінність	Підвищений вміст вітамінів, антиоксидантів, сухих речовин	Вміст біологічно активних сполук коливається, часто нижчий	Залежить від сорту, умов зберігання, технології вирощування
Біохімічний склад	Вища концентрація поліфенолів, флавоноїдів, органічних кислот	Часто спостерігається розбавлення хімічного складу через надлишкове удобрення	Поліфеноли поліпшують смакові й антиоксидантні властивості
Безпечність продукції	Мінімальний рівень залишків пестицидів, відсутність синтетичних добрив	Ймовірність залишкових хімічних сполук у рослинній масі висока	Контроль якості здійснюється через систему сертифікації

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Вміст нітратів	Нижчий на 20–40 % порівняно з традиційною продукцією	Часто перевищує гранично допустимі норми	Визначається типом добрив і способом живлення рослин
Сенсорні властивості	Смак більш виражений, аромат інтенсивніший, консистенція щільніша	Часто водянистіша структура, менш насичений смак	Споживачі відзначають більшу природність органічних продуктів
Мікробіологічні показники	Рівень мікотоксинів та патогенів залежить від умов зберігання, зазвичай нижчий	Вища ймовірність бактеріального забруднення при порушенні технології	Профілактичні заходи на органічних фермах спрямовані на біологічний баланс
Стійкість до псування	Краще зберігаються завдяки природному складу і меншій вологості	Частіше псуються швидше, особливо за високої вологості	Пов'язано з відсутністю штучних консервантів у органічній продукції

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Отже, підвищення якості та конкурентоспроможності аграрної продукції можливе лише за умови цілісного підходу. Важливо враховувати економічні, технологічні та екологічні чинники одночасно, бо вони взаємопов'язані і впливають один на одного. Якість не зводиться до формального дотримання стандартів. Вона проявляється у способі організації виробництва, ставленні до ресурсів і виборі методів обробки. Там, де виробник усвідомлює цінність кожного процесу, виникає довіра споживачів, яка перетворюється на конкурентну перевагу, а це вже конкретний економічний результат. Органічне виробництво демонструє, що економічна ефективність і турбота про природу можуть існувати разом.

Справжня якість потребує більше, ніж просто нове обладнання. Вона потребує іншого способу мислення про господарювання і усвідомлення того, як наші дії відгукуються в довкіллі. Сільське господарство перестає бути тільки бізнесом і починає взаємодіяти з екосистемою, де важлива не стільки продуктивність, скільки стійкість і здатність відновлювати ресурси. Біорізноманіття, чисті ґрунти і вода, стабільний клімат стають частиною цінності продукту. Водночас економічна доцільність не втрачає значення, адже вона вже інтегрована у загальну систему. І саме така комплексна модель визначає конкурентоспроможність продукції на сучасному ринку.

Література

1. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71.

2. Сайт Netafim. Оригінальне рішення для органічного сільського господарства. URL: <http://www.netafim.com.ua/organic-agriculture> (дата звернення 23.10.20205).

3. Сайт Tovarystvo Kraftu. Переваги органічних продуктів: вплив на здоров'я та довкілля. URL: <https://tovarystvo-kraftu.com/blog/perevahy-orhanichnykh-produktiv-dlia-zdorovia-ta-dovkillia/> (дата звернення 24.10.20205).

GRYGA Vitalii, PhD in Economics, Senior Research Fellow, Department of Innovation Policy, Economics, and Organization of High Technologies, State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”

RYZHKOVA Yuliya, Research Fellow, Department of Innovation Policy, Economics, and Organization of High Technologies, State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”

RESILIENCE OF THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT IN WARTIME IN UKRAINE: THE ROLE OF CLUSTERS

Resilience has become a central theme in economic development discourse following successive global crises. The development path of entrepreneurship in Ukraine was severely affected by the full-scale Russian invasion. It is reflected not only in macroeconomic indicators, but in number of newly established business. In average, it was about 12 thousand legal units quarterly in 2021, while in 2022 it dropped to 7300. Figure 1 presents ratios of newly established legal units in a quarter to the respective number of 2021.

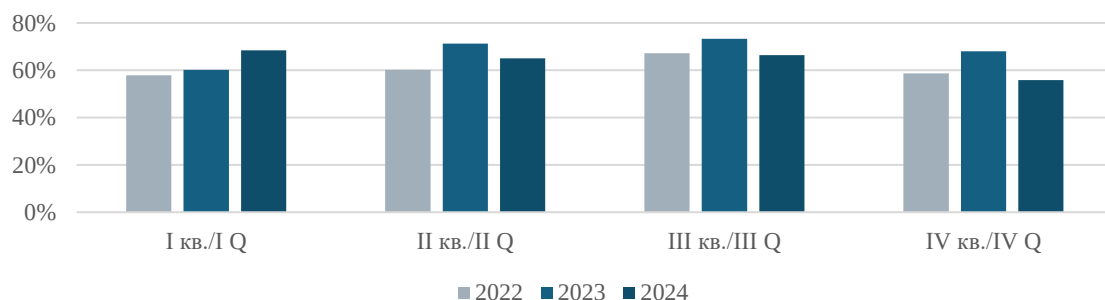


Figure 1 – Dynamic of newly established legal units (quarter over quarter 2021)
Source: own calculations based on Ukrstat data [1]

Data shows that in 2023 entrepreneurial activity slightly recovered, showing signs of resilience. However, in Q2–4 2024 recover speed slowed down, despite of a number

of public programs and initiatives. The reasons could be related to gradually increasing staff shortage and limited domestic demand. To address those challenges business should cooperate more deeply, exploring staff and equipment sharing, training and skill development programs, new technologies and innovations, internationalization and exporting etc. In other word, those activities can intensify cluster development that is Ukraine experiencing since 2022. During 2022–2024 there are about 30 new clusters were established in Ukraine, that is over 40% of active clusters number.

Empirical research on how industrial clusters develop and operationalize resilience remains limited. Rothgang & Lageman (2023) found that the determinants of cluster economic resilience comes from a complex, evolving system shaped by three broad groups of factors: structural, contextual, and intentional (agency / governance) [2]. Meanwhile, cluster ambidexterity (i.e. the ability to combine exploitative and explorative activities to ensure the cluster's survival) can, under favourable conditions, drive renewal in economically challenged clusters, thereby supporting resilience. This ability fits well the path of cluster development in Ukraine, when war-induced shock affected daily routine of all business and they had to find new ways to make business, including clustering and joining effort to continue operation and to find new market and developing new demanded products.

The recent external shocks support that clusters have proven to be an essential asset for social and economic resilience in Europe. When Covid-19 hit the EU, the cluster community – led by the European Cluster Alliance – immediately mobilised across internal EU borders. They reacted effectively to challenges like the lack of masks or ventilators. Clusters gathered over 1100 offers for one week and thus helped overcome disruptions in the supply chains of the personal protection equipment. In this moment of crisis, clusters and their members demonstrated capabilities to ensure fast information flow, technological and engineering capacities, flexibility to reshape value chains, geographical diversity, territorial embeddedness and international connections [3].

One of examples of enhancing the resilience of Ukraine's entrepreneurial environment has been the establishment of the Ukrainian Cluster Alliance (UCA). Founded in March 2022 with the support of the Association of Industrial Automation of Ukraine (APPAU) and other clusters, the UCA emerged as a direct response to the full-scale Russian invasion. The creation of this coordinating body has strengthened the ability of Ukrainian clusters to communicate, coordinate resources, and respond collectively to the challenges posed by the war, thereby reinforcing the resilience of the broader entrepreneurial ecosystem.

In Ukraine, clusters span various sectors, including IT, agriculture, manufacturing, and health. As of October 2025, there are about 70 self-identified clusters in Ukraine. They include approximately 3,000 actors, mainly SMEs. The clusters established following the onset of the full-scale war, are focusing mainly

on digital transformation, green technologies, dual-use technologies, and recover & reconstruction initiatives.

This trend indicates that enterprises recognized cluster formation as a strategic approach to mitigate the impacts of crisis to build resilience.

The industrial structure of cluster organisations in Ukraine reflects the country's diverse economy. The Ukrainian economy is primarily composed of services (60.6%), industry (19%) and finally agriculture (7.1%) [4]. The largest share of GDP is accounted for by wholesale and retail trade; repair and maintenance of motor vehicles, followed by manufacturing and agriculture, forestry and fishing, excluding public administration and compulsory social security. The latter were not considered here as the war pushed it up significantly. The manufacturing sector employed over 1.1 million people in 2023, compared to over 1.5 million before the war. About a quarter of employees are working in manufacture of food products, beverages and tobacco products; followed by machinery, which accounted for approximately 20% of employees [5].

Cluster organisations are typically formed around key industries to promote cooperation, innovation and competitiveness. Ukrainian clusters are represented in all 14 industrial ecosystems selected by the EU Commission of relevance in Europe (see Fig.2). The largest share of clusters is concentrated in IT, reflecting Ukraine's strong presence in IT services, software development and digital transformation. There is also a significant share of clusters in industrial ecosystems such as agrifood, machinery and engineering, and healthcare [6].

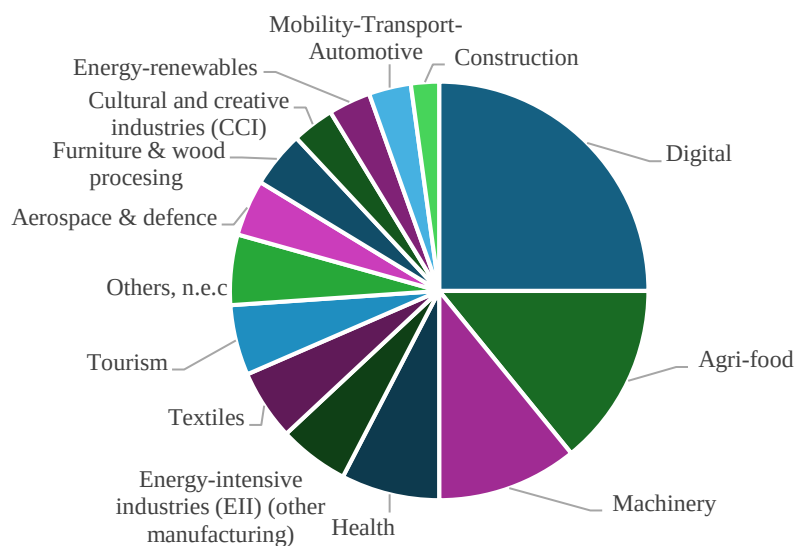


Figure 2 – Industrial structure of cluster organisations in Ukraine
Source: Own elaboration

Clusters are unevenly distributed across 24 Ukrainian regions. Kyiv city and region, Kharkiv, Lviv are serving as hubs for large and specialized clusters. At the

same time, about a third of regions have no cluster organisations or associations at all (see the Fig.3). Kyiv city and Kyiv region house numerous clusters (about 20) across diverse specializations, including IT, healthcare, automotive, industrial automation, and construction. The region is a hub for innovation and deep-tech clusters. In other regions, the average number of clusters in the regions is 3–4 clusters.



Figure 3 – Concentration of cluster organisations by regions of Ukraine
Source: Own elaboration

Industrial specialization of cluster organisations by regions: *Digital Technology and IT*: Kharkiv, Kyiv and Lviv lead with clusters in industrial IT, cybersecurity, and digital innovations; *Agri-Food*: Cherkasy, Vinnytsia, and Khmelnytskyi focus on agriculture and food processing; *Defence*: Kyiv, Lviv; *Healthcare*: Clusters in Dnipro, Kharkiv, and Rivne concentrate on biotechnology and health innovation; *Textile*: Predominantly in Khmelnytskyi and Lviv; *Green and Circular Economy*: Zaporizhzhia, Kyiv, and Sumy regions emphasize sustainability and waste management.

Despite the growing number of clusters in Ukraine, they continue to face a range of systemic challenges. Their ability to anticipate, absorb, adapt to, and transform in response to crises can be analyzed across key dimensions of resilience: institutional, economic, social, security and defence, and environmental [7, 8].

The primary issue is the lack of institutional support from state and regional authorities. Only recently have clusters attracted the attention of public institutions. At the national level, the concept of cluster development is currently being elaborated, while at the regional level, six regions are finalizing their cluster development programs within the framework of the Clusters4Regions project funded by UCORD. Therefore, at present, financial support for cluster development in Ukraine is provided

almost exclusively through international projects. (e.g., European Commission, GIZ, UNDP, World Bank, etc.)

The twin transition to digital and green practices presents another set of challenges. Many clusters in Ukraine still operate with outdated technologies, and the integration of sustainable development principles remains insufficient. The lack of ecological standards is further compounded by weak collaboration between research institutions, businesses, and the government, which have hindered technological adoption. The twin transition to green and digital practices requires targeted measures and financial support. Clusters need support to adopt digital technologies, including AI and IoT solutions. Increasing ecological awareness through state-funded programs and higher standards for sustainable development is critical. One of first step to accelerate the twin transition in Ukraine was a development the Roadmap for the twin transition of Ukrainian textile industry SMEs” in 2024 within the GDT Textile project, with the support of UNDP Ukraine. The roadmap specifies strategic initiatives, and tasks across six categories or transformation areas: the development of the innovation ecosystem, technologies, production methods, personnel training, eco-factories, and support tools.

Economic resilience is reflected in sustained production, innovation, and exports despite wartime conditions. Notable examples include the Ukrainian Association of Furniture Manufacturers, U-Food, Interregional Union of Poultry Farmers, Thermal Energy Cluster, Podillia fashion Cluster, Podillia greenhouse cluster, Dnister 1362, Molnar Cluster initiative and many others).

Security and defence resilience is evident in clusters contributing to defense-oriented production, including robotics, dual-use manufacturing, and regional MilTech development (IRON Cluster, Ukrainian Industrial Cluster, Vinnytsia Automation and Instrument Making Cluster, Lviv Defense Cluster, Maritime Cluster, Dual-Use Cluster, Kharkiv IT Cluster etc).

Social resilience manifests in human capital development, education, and community support, sustaining employment and regional stability (Kharkiv IT Cluster, Maritime Cluster, Ukrainian Association of Furniture Manufacturers, Lviv Furniture Cluster, West Ukrainian fashion cluster, Podillia Fashion Cluster, Rivne Medical Cluster etc).

The wartime conditions in Ukraine have severely tested the resilience of its entrepreneurial environment. Cluster organizations have emerged as key instruments for strengthening institutional, economic, social, security, and environmental resilience. They facilitated cooperation among SMEs, supported innovation, and contributed to recovery despite limited institutional support and financial constraints. Overall, clusters have demonstrated strong adaptive capacity, becoming essential actors in sustaining entrepreneurship and regional development during the war.

References

1. Number of newly established legal entities and individual entrepreneurs by type of economic activity, 2021–2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2023/fop_kved/ksuofop_21-24_ue.xlsx
2. Rothgang M., Lageman B. Is ambidexterity crucial for cluster resilience? Conceptual consideration and empirical evidence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2023. URL: <https://scispace.com/pdf/is-ambidexterity-crucial-for-cluster-resilience-conceptual-rfi6nocn2v.pdf>
3. EC. European Expert Group on Clusters Recommendation Report. 2021. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/European%20Expert%20Group%20on%20Clusters%20-%20Recommendation%20Report.pdf
4. World Bank Indicators. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (accessed on 29.10.2025).
5. Number of employees in business entities by type of economic activity 2010–2024. Ukrstat. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/kzpsg_ek_2010_2021.xlsx (accessed on 28.10.2025).
6. Ryzhkova Yu., Gryga V. Cluster ecosystem analysis a case study analysis of the clustering ecosystem in Ukraine. Accelerate DGT Interreg Europe project. 2025. URL: <https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2025-02/Ukrainian%20Cluster%20Ecosystem%20Analysis.pdf>
7. Yurchak O. Clusters at the frontline of resilience. Clusters.org.ua. 2025. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/clusters-at-the-frontline-of-resilience/>
8. Yurchak O. How to strengthen the resilience of Ukrainian clusters? Clusters.org.ua. 2025. URL: <https://www.clusters.org.ua/news/how-to-strengthen-the-resilience-of-ukrainian-clusters/>

ВОЛОЩУК Олександр, аспірант кафедри менеджменту,
Полтавський державний аграрний університет

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕВАТОРНИМ БІЗНЕСОМ ДО ЗМІН РИНКУ, КЛІМАТИЧНИХ УМОВ, ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІНШИХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

Останні роки галузь зберігання та переробки зазнала значних змін, як і вся економіка країни. Перші воєнні роки викликали значну зміну логістичних ланцюгів, перехід зі стандартних культур і технологій на менш урожайні та об'ємні. Пізні, з відкриттям портів відбувся знову розворот до більш класичної системи і повернення до великої кількості кукурудзи у сівозміни, що знову

підвищило роль елеваторів, як хабів для зберігання та збільшило потребу в сушінні зерна. Це змусило елеваторну галузь активно змінюватись, ставати більш гнучкою. В цьому дослідженні, розглянемо більш детально вплив зовнішніх факторів та до яких змін в управлінській моделі вони привели.

Останні роки були сповнені великої кількості викликів, варто виділити основні з них:

1. Зміни клімату. Зростання температур, низька кількість опадів призвело до значного зниження врожайності в південних і центральних регіонах країни, та повністю прибрало необхідність проводити сушіння зерна, що залишило частину елеваторів майже без роботи в 2024/2025 сезоні. [1]

2. Логістичні проблеми. Зростання тарифів на залізничні послуги розширило коло ефективності застосування автомобільного транспорту і ті підприємства які знаходяться в межі 200–250 км від порту часто обирають вивозити продукцію напряду в порт для реалізації, без перевалки на залізничний транспорт, тобто оминаючи елеватори. Одночасно автологістика також значно здорожчала перш за все через зростання вартості палива та кадрові проблеми.

3. Диверсифікація потужностей зберігання. Товаровиробники, фермери різного масштабу почали активно інвестувати в розвиток інфраструктури своїх господарств, будувати складські ємності, переобладнувати існуючі, також часто будують власні зерносушарки, оснащуючи їх твердопаливними котлами, які дозволяють сушити на альтернативному паливу і економити кошти на газу. Який значно зріс в ціні протягом останніх років.

4. Значне підвищення собівартості завдяки двом ключовим факторам: енергетичному та кадровому, що призвело до зниження рівня рентабельності елеваторного бізнесу [2].

Ці аспекти змушують елеватори відходити від традиційних моделей виробництва, зменшують вплив сезонності і створюють потребу шукати можливості для підвищення рентабельності шляхом зменшення собівартості. Багато підприємств намагаються уникати потреби працювати в цілодобовому режимі, так як для цього потребується велика кількість персоналу і загалом намагаються мінімізувати потреби в людському ресурсі. При цьому одночасно зростає потреба у кваліфікованій праці, так як дефіцит персоналу продовжує зростати.

Знову на перший план виходить енергоменджмент [3], пошук можливості зменшення використання газу, електроенергії. Переведення зерносушарок на альтернативні види палива, багато компаній все частіше використовують твердопаливні котли не лише для маленьких сушарок, а повністю переобладнують великі лінійні елеватори.

В зв'язку з відключеннями світла знову повертається потреба використання генераторів, що також значно здорожує електроенергію і тому велика кількість компаній зараз інвестує в зелену енергетику, створення своєї

енергонезалежності. Для цього наприклад будуються турбіни та невеликі ТЕЦ [4], що працюють на соняшниковому лушпинні, що актуально для олійно-екстракційних заводів. Також далі розвивається тенденція сонячних електростанцій, до яких тепер ще встановлюють великі акумулятори для зменшення впливу коливання генерації [5]. Рух в даному напрямку також активно продовжується.

Функціонування елеваторів як самостійних бізнесів взагалі перестає бути привабливою моделлю, більшість компаній використовують їх в першу чергу під власний агробізнес, а далі намагаються надавати послуги і займатися трейдингом. В 2025 році одразу три великі гравці оголосили, що відкривають активний напрямок трейдингу і одним із його задач є завантаження активів, елеваторів, особливо в міжсезоння [6].

Наступною важливою задачею є пошук можливостей для мінімізації ресурсних затрат шляхом використання систем ощадливого виробництва [7], пошуку ідей для зменшення людської праці та підвищення рівня автоматизації [3]. А також важливою є робота з персоналом, підвищення рівня його вмінь та навичок. Навчання виконувати кілька функцій одночасно одним фахівцем, створення універсальних працівників, які можуть одночасно і працювати на обладнанні і виконувати його обслуговування, технічний огляд та проводити ремонти. Для цього потрібно активно займатись в розвиток персоналу, вивчати на виконувати норми трудового законодавства, охорони праці і шукати шляхи створення універсальних працівників.

Галузь зберігання зерна стикаються з великими викликами, які в першу чергу пов'язані зі зміною зовнішнього середовища, але для збереження ефективності потрібно шукати внутрішні можливості, тому більшість компаній зараз зосереджується на пошуку і впровадженню внутрішніх управлінських змін, які допоможуть знизити собівартість виробництва і зберегти його рентабельність, основними аспектами є: енергоменеджмент, зміна робочих графіків, розтягування сезону заготівлі, включення в додаткові ланцюжки агровиробництва чи трейдингу для забезпечення завантаженості потужностей і пошук шляхів зменшення людської праці шляхом універсалізації посад, суміщення професій, розвитку та навчання персоналу підвищенню рівня автоматизації та цифровізації.

Література

1. Гаврилюк А. Екстремальні погодні умови 2024 року негативно вплинули на сільське господарство в усьому світі. AgroTimes. 2025. URL: <https://salo.li/7D48e90> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Виклики нового сезону – що найбільше турбує елеваторний ринок України на старті 2024/25 МР. Elevatorist.com. 2024. URL: <https://salo.li/e5b1b64> (дата звернення: 27.10.2025).

3. Тренди елеваторного ринку у 2025 році. Elevatorist.com. 2025 р. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/939-trendi-elevatornogo-rinku-u-2025-rotsi> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Кернел (Kernel). URL: <https://salo.li/715B017> (дата звернення: 27.10.2025).

5. Осадчук Л. У громаді на Буковині хочуть збудувати найпотужнішу сонячну електростанцію у західному регіоні. *Молодий Буковинець*. 2025. URL: <https://salo.li/a7b2FFC> (дата звернення: 27.10.2025).

6. Контінентал, Епіцентр і ТАС Агро йдуть у трейдинг – конкуренція на ринку зростає. Latifundist.com. 2025 р. URL: <https://salo.li/2234B13> (дата звернення: 27.10.2025).

7. Волощук О. М. Підвищення ефективності виробничих процесів на підприємствах зберігання та переробки зерна шляхом впровадження комплексу сучасних методів управління виробництвом. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 4. С. 60–69.

СОСНІН Дмитро, аспірант кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕСІ: ПОКАЗНИКИ, МЕТОДИ, РЕЗУЛЬТАТИ

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-практику стала визначальною тенденцією цифрової економіки у 2024–2025 роках. У 2023 році більшість компаній перебували на етапі експериментування з цією технологією. Проте у 2024 році, згідно з даними McKinsey [5], 65% організацій вже регулярно використовували генеративний ШІ, а у 2025 році 71% компаній впроваджують ШІ принаймні в одній бізнес-функції. Найбільш активно ШІ застосовується у сферах інформаційних технологій, маркетингу, клієнтського сервісу та фінансів.

Незважаючи на швидке впровадження, питання вимірювання фактичної ефективності ШІ залишається відкритим. Визначення бізнес-результатів часто ускладнюється впливом зовнішніх факторів, а відсутність уніфікованих стандартів метрик спричиняє суперечливі оцінки. Згідно з дослідженням BCG [1], лише 26% компаній підтвердили значущу бізнес-цінність від впровадження ШІ, що свідчить про розрив між технологічними можливостями та управлінськими практиками.

Додатковим чинником є зміна регуляторного середовища: у 2024 році Європейський Союз ухвалив AI Act [2], який запроваджує вимоги до безпеки, прозорості та управління ризиками у використанні ШІ. З серпня 2025 року перші

норми акта почнуть діяти для систем загального призначення (GPAI), що стимулює компанії формалізувати підхід до оцінки як бізнесової, так і регуляторної ефективності.

Згідно з даними IBM [4], серед великих підприємств понад 40% уже активно використовують ШІ, ще 40% – перебувають на стадії експериментів. Однак реальний ефект від використання моделей різниться залежно від зрілості організації та якості управління даними.

Виникнення так званого «розриву ефективності» обумовлено не технологічними обмеженнями, а відсутністю системного підходу до оцінювання результатів [7]. Більшість компаній фіксує лише локальні показники продуктивності, такі як скорочення часу виконання завдань або автоматизація процесів. Однак ці показники рідко інтегруються у стратегічні ключові показники ефективності (KPI), зокрема прибутковість, зростання продажів або рівень задоволеності клієнтів.

Для подолання цього розриву ефективність ШІ доцільно аналізувати у трьох взаємопов'язаних вимірах: бізнесовому, техніко-операційному та регуляторно-етичному [5, 7].

1. Бізнес-показники – відображають вплив ШІ на фінансові результати підприємства. Основні метрики:

- ROI (Return on Investment) і NPV проєктів із впровадження ШІ;
- зростання прибутковості та скорочення операційних витрат (OPEX);
- зміна продуктивності праці — наприклад, скорочення циклу виконання завдання або збільшення throughput;
- покращення клієнтських показників: конверсії, утримання клієнтів (Churn rate), середнього чека.

2. Техніко-операційні показники, що включають метрики, які характеризують стабільність і якість роботи систем:

- точність прогнозів або відповідей (accuracy, precision);
- частка помилкових відповідей;
- наявність відмов, безпека та швидкість моделі;
- повнота даних та якість управління ними (data lineage, доступ, актуальність).

У реальних експериментах (наприклад, GitHub Copilot RCT, 2023) розробники виконували завдання в середньому на 55% швидше [3, 7], а в кейсах Microsoft Copilot [6] офісні працівники – на 29% швидше в типових завданнях (пошук, резюмування, підготовка текстів). Це об'єктивні показники приросту продуктивності, які можуть бути базовими у вимірюваннях ROI.

3. Регуляторно-етичні показники. Після набуття чинності AI Act, компанії мають оцінювати не лише бізнес-результати, а й відповідність моделі принципам прозорості, безпеки та недискримінації. До таких показників відносять:

- частку моделей, що мають повну технічну документацію та лог звітів;

- кількість успішно пройдених перевірок на упередженість;
- показник «часу закриття аудиторських зауважень».

Ефективне вимірювання результатів впровадження ІІІ у бізнес-процесах вимагає поєднання експериментальних та аналітичних підходів.

Проведення рандомізовано-контрольованих досліджень (RCT) є одним із ключових напрямів оцінювання ефективності. Найбільш надійним методом визначення впливу ІІІ є порівняння результатів контрольних і тестових груп. Протягом останніх трьох років опубліковано результати перших масштабних досліджень у цій сфері.

- GitHub Copilot (2023): група користувачів з Copilot виконала завдання на 55,8% швидше [7];
- Microsoft Copilot (2024): користувачі завершували задачі на 29% швидше, повідомляючи про меншу когнітивну втому [6];
- Harvard/BCG (2023): 758 консультантів із GPT-4 виконали на 12% більше завдань, на 25% швидше та з вищою якістю у креативних задачах, але гірше – в аналітичних [1].

Наведені приклади свідчать про підвищення ефективності завдяки впровадженню ІІІ. Однак величина ефекту визначається типом завдань і рівнем компетентності користувачів.

Квазіекспериментальний підхід є альтернативним напрямом оцінювання ефективності інструментів ІІІ у бізнесі, особливо коли проведення RCT неможливе. У межах цього підходу застосовують такі методи:

- Difference-in-Differences (DiD) – порівняння результатів до і після впровадження між двома підрозділами;
- Matching/Propensity Score – добір «близнюків» за характеристиками для оцінки різниці;
- Interrupted Time Series – виявлення «зламу» тренду після інтеграції ІІІ.

Застосування цих підходів дає змогу фіксувати реальний ефект у динаміці та уникати спотворення статистичних висновків (табл. 1).

Експериментальні дані підтверджують позитивний ефект зростання швидкості виконання завдань на 20–55%. Проте покращення якості результатів не є універсальним і залежить від типу завдань. Стійкий показник ROI досягається лише за умови інтеграції ІІІ у процеси управління даними, навчання персоналу та контролю комплаєнсу.

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності доцільно застосовувати практичну модель розрахунку ROI:

- Визначення базової лінії: фіксація вихідних KPI (час виконання задач, точність, витрати);
- Проведення експерименту або квазіексперименту: контрольна й тестова групи, фіксований період;

- Збір бізнес- та guardrails-метрик: економія часу, фінансовий ефект, якість відповідей, дотримання політик;
- Обчислення ROI:

$$ROI = \frac{(\text{Ефект} - \text{TCO})}{\text{TCO}} \quad (1)$$

де TCO — повна вартість володіння (інфраструктура, ліцензії, навчання, комплаєнс).

Таблиця 1 – Основні результати дослідження результативності впровадження ШІ у бізнес-процеси

№	Джерело / Контекст	Тип дослідження	Основний результат
1	GitHub Copilot (2023)	RCT	Скорочення часу на виконання задачі на 55.8%
2	Microsoft 365 Copilot (2024)	Серія експериментів	Швидкість виконання зросла на 29%
3	Harvard/BCG (2023)	Польовий експеримент	Продуктивність зросла на 25.1%, якість – зросла для креативних задач
4	McKinsey (2025)	Опитування	78% компаній використовують ШІ хоча б в одній функції
5	IBM (2025)	Опитування	42% компаній активно розгорнули ШІ, 40% – на стадії експериментів

Джерело: сформовано автором на основі [1–6]

- Моніторинг після впровадження: відстеження дрейфу моделей і повторне калібрування KPI.

Застосування цього підходу гарантує об'єктивність вимірювання та відповідність вимогам AI Act щодо прозорості процесів.

AI Act вперше юридично закріплює поняття ефективності як безпечності, тобто недотримання стандартів прозорості або тестування на упередженість створює не лише правові, а й фінансові ризики [2]. У 2025 році саме інтеграція вимог AI Act у систему бізнес-метрик стає умовою довгострокового ROI.

Ефективність ШІ визначається не лише фінансовими показниками, а й якістю управління ризиками. Такий підхід трансформує систему оцінювання у засіб стратегічного управління.

У підсумку зазначимо, що ефективність ШІ піддається об'єктивному вимірюванню за допомогою поєднання експериментальних і квазіекспериментальних методів. Аналіз емпіричних даних (GitHub, Microsoft, BCG) підтверджує значне зростання продуктивності, проте ефект залежить від типу завдань і якості впровадження. Інтеграція бізнесових, технічних і регуляторних показників забезпечує комплексну оцінку ROI.

Регуляторний контекст, зокрема AI Act, підсилює роль прозорості та контролю якості як ключових елементів оцінювання ефективності.

Успішність впровадження ІІІ у бізнесі визначається не лише самим фактом використання, а й здатністю компанії вимірювати, інтерпретувати та управляти отриманими результатами.

Література

1. Boston Consulting Group (BCG). AI at Work: Momentum Builds, but Gaps Remain. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work-momentum-builds-but-gaps-remain> (дата звернення: 26.10.2025).
2. European Union. Artificial Intelligence Act (AI Act): Regulation (EU) 2024/1689. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689> (дата звернення: 26.10.2025).
3. GitHub Blog. Research: quantifying GitHub Copilot's impact on developer productivity and happiness. URL: <https://sal0.li/a31dF9A> (дата звернення: 26.10.2025).
4. IBM Corporation. Key findings from Stanford's 2025 AI Index Report. URL: <https://www.ibm.com/think/news/stanford-hai-2025-ai-index-report> (дата звернення: 26.10.2025).
5. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 26.10.2025).
6. Microsoft Corporation. What Can Copilot's Earliest Users Teach Us About Generative AI at Work? URL: <https://sal0.li/E44b9DC> (дата звернення: 26.10.2025).
7. Peng S., Kalliamvakou E., Cihon P. & Demirer M. The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot. 2023. URL: 10.48550/arXiv.2302.06590.

УВАРОВ Ігор, аспірант кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІНДЕКС СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасний етап розвитку підприємницького середовища характеризується посиленням взаємозв'язку між економічною ефективністю бізнесу та його соціальною відповідальністю. В умовах глобальної конкуренції, трансформації ринкових відносин і зростання ролі зацікавлених сторін традиційні підходи

до оцінювання успішності компаній, орієнтовані лише на фінансові результати, поступово втрачають актуальність. На перший план виходять нефінансові чинники, зокрема якість взаємодії підприємства із працівниками, громадами, державними інституціями, клієнтами та партнерами.

Стійкий розвиток підприємницького середовища неможливий без створення механізмів, які б забезпечували баланс між прибутковістю бізнесу, його екологічною відповідальністю та соціальним впливом. Одним із таких механізмів є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), що набуває стратегічного значення у сучасній системі менеджменту. Саме КСВ забезпечує довіру між бізнесом і суспільством, сприяє залученню інвестицій, розвитку інновацій та формуванню позитивної репутації компаній.

В українських реаліях питання соціальної відповідальності бізнесу має особливу вагу. З одного боку, воєнні та економічні виклики змушують компанії концентрувати ресурси на забезпеченні стабільності та збереженні робочих місць; з іншого – саме в цей період соціальна активність бізнесу стає чинником національної стійкості, підтримки місцевих громад і відновлення довіри до підприємництва. Таким чином, постає потреба у формуванні системного підходу до оцінювання рівня соціальної відповідальності компаній.

Наявні міжнародні стандарти: ISO 26000, GRI Standards, CSRD, UN Global Compact задають загальні принципи вимірювання соціального впливу бізнесу, однак вони не враховують національної специфіки українського підприємницького середовища. Це обумовлює необхідність створення адаптованих інструментів, здатних інтегрувати соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності компаній у єдину систему оцінювання. Одним із таких інструментів пропонується Індекс соціальної відповідальності бізнесу (ISB), який розроблено автором на основі поєднання міжнародних підходів і реалій української економіки.

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу посідає важливе місце у сучасній економічній науці. У працях Е. Фрімена, А. Керролла, Д. Дональдсона, Т. Джонса та їхніх послідовників обґрунтовано концепцію стейкхолдерського управління, згідно з якою успіх підприємства визначається не лише фінансовими показниками, а й якістю відносин з усіма групами зацікавлених сторін [3, с. 112]. Цей підхід набув подальшого розвитку у контексті моделей ESG (Environmental, Social, Governance), які у 2020-х роках стали домінуючим інструментом нефінансової оцінки компаній [1, с. 37].

Значний внесок у розвиток сучасних стандартів соціальної відповідальності зробили міжнародні організації: ISO, OECD, Європейська комісія, Світовий економічний форум. Зокрема, Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD, 2022) зобов'язує компанії публікувати нефінансову інформацію про вплив на суспільство, довкілля та економіку [2]. Це сприяло

появі інтегрованих моделей управління, де соціальні результати бізнесу оцінюються нарівні з економічними.

В Україні питання соціальної відповідальності бізнесу досліджуються у працях вітчизняних науковців, серед яких О. Мельник, І. Буров, Л. Шкробот, Н. Гончаренко та інші [4, с. 74]. Їхні дослідження доводять, що соціально орієнтоване управління є чинником підвищення довіри до бізнесу, залучення інвестицій та розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Проте практичне застосування цих підходів в Україні поки що залишається фрагментарним.

Наявні методичні моделі (GRI Standards, SASB, SDG Indicators) переважно зорієнтовані на великі транснаціональні корпорації і не враховують особливостей національних економік, де малий і середній бізнес відіграє визначальну роль у забезпеченні зайнятості та соціальної стабільності. Саме тому актуальним є завдання адаптації міжнародних принципів КСВ до умов українського підприємницького середовища та розроблення інтегрованого індикатора, Індексу соціальної відповідальності бізнесу (ICB), що дозволяє кількісно оцінювати внесок компаній у стійкий розвиток.

Метою дослідження є розроблення методичного підходу до кількісної оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу як інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємницького середовища. Для досягнення цієї мети проаналізовано сучасні теоретичні підходи, стандарти нефінансової звітності та практики провідних українських і міжнародних компаній.

Запропонований Індекс соціальної відповідальності бізнесу (ICB) інтегрує п'ять ключових складових, що відображають різні аспекти взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Кожна складова оцінюється за певними індикаторами та має ваговий коефіцієнт, який визначається залежно від специфіки галузі. Формально модель ICB може бути подана у вигляді:

$$ICB = \alpha P + \beta L + \gamma S + \delta E + \theta G, \quad (1)$$

де P – рівень впливу стейкхолдерів на стратегічні рішення компанії;

L – легітимність і прозорість відносин з партнерами, громадами, державою;

S – соціальні параметри відповідальності (підтримка працівників, розвиток громад, освітні ініціативи);

E – екологічна ефективність (раціональне використання ресурсів, управління відходами, скорочення викидів);

G – якість корпоративного управління (антикорупційні практики, підзвітність, внутрішній контроль).

Індекс соціальної відповідальності дозволяє не лише здійснити кількісну оцінку, а й виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії. Отримані

результати можуть бути використані для формування корпоративної стратегії сталого розвитку, звітування відповідно до вимог CSRD та підготовки інтегрованих звітів.

Аналіз практики вітчизняних підприємств засвідчує, що соціальна відповідальність стає невід’ємною складовою їхніх стратегій розвитку. Для апробації запропонованого Індексу соціальної відповідальності бізнесу (ICB) було розглянуто діяльність провідних українських компаній різних секторів: промислового, енергетичного, логістичного та фінансового.

Промисловий холдинг “Метінвест” є одним із лідерів впровадження принципів сталого розвитку у гірничо-металургійному секторі. Компанія систематично публікує нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI, а також бере участь у міжнародних ініціативах UN Global Compact. Соціальна відповідальність підприємства проявляється у програмах розвитку місцевих громад, модернізації екологічного обладнання та підтримці освіти. За результатами оцінки ICB, найвищі значення спостерігаються за складовими S (соціальні параметри) та E (екологічна ефективність), що свідчить про цілеспрямованість компанії на покращення якості життя у регіонах присутності.

Таблиця 1 – Структура Індексу соціальної відповідальності бізнесу (ICB)

Складова ICB	Зміст показника	Тип оцінювання	Приклади індикаторів	Орієнтовна вага, %
Р. Вплив стейкхолдерів	Здатність груп впливати на прийняття рішень	Експертна оцінка	Частка врахованих пропозицій у стратегії, кількість консультацій із громадами	20
Л. Легітимність і прозорість	Відкритість і відповідність діяльності компанії законодавству та етичним нормам	Кількісна та якісна	Рівень відкритості звітності, наявність кодексу етики	20
S. Соціальні параметри	Соціальні ініціативи, добробут працівників, розвиток громад	Кількісна	Обсяг соціальних інвестицій, частка персоналу, охоплена програмами підтримки	20
Е. Екологічна ефективність	Вплив підприємства на довкілля	Кількісна	Рівень скорочення викидів, енергоефективність	20
Г. Управлінська якість	Корпоративне управління, етика, підзвітність	Якісна	Антикорупційні політики, система контролю ризиків	20

Джерело: розроблено автором на основі [1–4]

ДТЕК активно інтегрує принципи ESG у корпоративну стратегію. Підприємство впроваджує програми енергоефективності, розвиває зелену генерацію та реалізує ініціативи у сфері охорони праці. У межах ICB найвищу оцінку отримали складові G (управлінська якість) та E (екологічна ефективність). Високий рівень корпоративного управління забезпечується завдяки чіткій системі контролю, аудиту й прозорій комунікації з інвесторами. Компанія виступає одним із прикладів поєднання економічної ефективності та соціальної місії у національному масштабі.

У сфері логістики Нова пошта вважається лідером за рівнем клієнто-орієнтованості та соціальної відкритості. Основні соціальні ініціативи компанії спрямовані на підтримку волонтерських рухів, цифровізацію процесів та екологічну модернізацію логістичної інфраструктури. Оцінка ICB показала високу ефективність за компонентами L (легітимність і прозорість) та S (соціальні параметри). Компанія демонструє, що навіть у воєнний час бізнес може залишатися соціально активним та інноваційним.

Як найбільший банк України, ПриватБанк активно впроваджує принципи відповідального банкінгу, зокрема підвищує фінансову грамотність населення, підтримує цифрові стартапи та забезпечує прозорість операцій. Найвищі оцінки в межах ICB зафіксовані за складовими P (вплив стейкхолдерів) і G (управлінська якість). Стійкість банку у кризових умовах є результатом ефективного управління ризиками та довіри клієнтів, що підтверджує взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та стабільністю фінансових установ.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що всі досліджені компанії демонструють прагнення до гармонізації бізнес-цілей із суспільними очікуваннями. Індекс соціальної відповідальності бізнесу (ICB) у цьому контексті може виступати універсальним інструментом для моніторингу соціальної ефективності, порівняння компаній за єдиними критеріями та визначення стратегічних орієнтирів сталого розвитку на рівні підприємницького середовища країни.

Отримані результати дослідження підтверджують, що соціальна відповідальність бізнесу є одним із ключових чинників формування стійкого підприємницького середовища. Розроблений Індекс соціальної відповідальності бізнесу (ICB) може бути використаний як аналітичний інструмент для оцінювання соціально-економічного впливу компаній, визначення ефективності їхньої взаємодії зі стейкхолдерами та планування пріоритетів сталого розвитку.

Перевага ICB полягає у його комплексності: модель дозволяє кількісно оцінювати соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємств, що робить її універсальною для компаній різних галузей. Результати апробації на прикладі Метінвест, ДТЕК, Нова пошта та ПриватБанк засвідчують, що

високі значення ІСВ корелюють із рівнем прозорості, інноваційності та довіри з боку суспільства.

Впровадження запропонованого індексу сприятиме посиленню соціальної стабільності, розвитку партнерських відносин між бізнесом і громадами, підвищенню репутаційного капіталу підприємств, а також інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методики розрахунку вагових коефіцієнтів ІСВ і формування галузевих порівняльних баз даних.

Таким чином, соціально відповідальне управління стає не лише моральним зобов'язанням бізнесу, а й стратегічною умовою довгострокового економічного розвитку України.

Література

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Theoretical Evolution and Contemporary Perspectives. *Business & Society*. 2022. № 61(5). P. 1085–1108.
2. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Official Journal of the European Union*, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press. 2020, 292 p.
4. OECD. Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023. 150 p. URL: <https://doi.org/10.1787/81c4f481-en>.
5. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. World Economic Forum, 2024. 120 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>.

АЛЕКСАНДРОВ Валерій, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та мінливості споживчих уподобань питання формування ефективної асортиментної політики набуває особливої актуальності. Саме асортимент є тим елементом, який безпосередньо визначає спроможність підприємства задовольняти потреби цільової аудиторії, формувати позитивний імідж і забезпечувати стабільний рівень прибутковості. Збалансований товарний асортимент є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, оскільки визначає його здатність задовольняти потреби споживачів і ефективно використовувати ресурси. Водночас нераціональне управління асортиментом може призвести до зниження прибутковості, зростання витрат і втрати ринкових позицій. Саме тому формування асортиментної політики є одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємством, що поєднує маркетингові, фінансові та виробничі аспекти його діяльності.

Асортиментна політика визначає напрями формування, підтримання та оновлення товарного портфеля відповідно до змін ринкового попиту, ресурсних можливостей і стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу [1]. Завдяки її продуманому впровадженню підприємство може гнучко реагувати на коливання ринку, адаптувати пропозицію до потреб споживачів і забезпечувати стабільне зростання конкурентоспроможності.

Зміст і результативність асортиментної політики безпосередньо залежать від структури товарного асортименту, яка відображає різноманітність і взаємозв'язок продукції, що пропонується споживачам. У сучасній економічній літературі асортимент трактується як сукупність видів, груп та різновидів продукції, що характеризується певною широтою, глибиною, насиченістю та гармонійністю. Оптимальне співвідношення цих параметрів дозволяє підприємству ефективно задовольняти запити цільових сегментів ринку, мінімізувати ризики надлишкових запасів і досягати стабільного фінансового результату.

Отже, формування оптимальної структури асортименту є не самоціллю, а інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства. Асортиментна політика поєднує маркетингові, економічні та організаційні аспекти діяльності, сприяючи гармонізації інтересів споживачів і виробників. Вона покликана забезпечити рівновагу між прибутковістю товарного портфеля, гнучкістю виробництва та конкурентними позиціями підприємства на ринку.

У практичній площині ефективність управління асортиментом залежить від здатності підприємства підтримувати баланс між орієнтацією на попит і раціональним використанням ресурсів. Системний підхід дає змогу виявляти неефективні товарні позиції, оновлювати номенклатуру відповідно до тенденцій ринку та формувати збалансовану пропозицію, що забезпечує конкурентні переваги. Асортиментна політика має практичне значення, визначаючи, як підприємство реалізує конкурентні цілі через структуру товарної пропозиції, формуючи підґрунтя для створення та підтримання конкурентних переваг на ринку, адже саме в цьому контексті особливо важливо розглянути взаємозв'язок між асортиментом та конкурентоспроможністю підприємства. Товарний асортимент є одним із головних чинників формування ринкових переваг. Через асортимент підприємство демонструє свою здатність задовольняти потреби споживачів більш повно й ефективно, ніж конкуренти.

Відповідність товарної пропозиції очікуванням ринку, охоплення ключових сегментів попиту та створення для споживачів доданої цінності забезпечують підприємству міцні позиції у конкурентному середовищі [3]. Збалансований асортимент не лише розширює можливості вибору, а й формує довіру до бренду. Якщо споживач сприймає підприємство як таке, що пропонує оптимальну комбінацію якості, ціни та різноманітності, це підвищує лояльність і зміцнює репутацію. Для малого та середнього бізнесу, який змагається з великими мережами, саме раціональний підбір асортименту часто стає вирішальним чинником утримання клієнта.

Асортиментна політика має узгоджуватися з економічними можливостями підприємства та бути інтегрованою з іншими елементами маркетингової стратегії – ціноутворенням, комунікаціями, каналами збуту й сервісом. Будь-які зміни в товарному портфелі впливають на сприйняття підприємства ринком і визначають його позиціонування. Таким чином, асортимент виступає своєрідним «дзеркалом» конкурентоспроможності – він відображає як глибину розуміння потреб клієнтів, так і здатність бізнесу діяти гнучко в умовах постійних змін.

Проте навіть за усвідомлення важливості асортиментної політики багато підприємств стикаються з низкою труднощів у її практичній реалізації. Нестача аналітичних інструментів, обмеженість ресурсів і переважання інтуїтивного підходу до прийняття рішень часто призводять до неефективного управління асортиментом. Попри наявність численних моделей оптимізації, значна частина підприємств і надалі формує асортимент вручну або на основі обмежених даних, що зумовлює неефективність та непослідовність результатів [4]. У результаті в структурі асортименту накопичуються малоефективні товари, що призводять до зниження оборотності запасів і “заморожування” обігових коштів у непродуктивних активах. Саме тому доцільно розглядати основні проблеми, що супроводжують процес управління товарним асортиментом у сучасних умовах.

Однією з важливих проблем є недостатня гнучкість підприємств у реагуванні на зміни споживчого попиту. Ринок сьогодні характеризується високою мінливістю: переваги покупців швидко трансформуються, з'являються короткі життєві цикли товарів і нові ринкові тренди. Підприємства, які не здійснюють регулярного моніторингу поведінки клієнтів і не оновлюють асортимент, поступово втрачають актуальність для споживача, навіть за умови стабільної якості продукції. Не менш значущою є проблема дублювання товарних позицій. Прагнучи задовольнити максимальну кількість потреб, підприємства іноді створюють надто широкий набір схожих продуктів із незначними відмінностями. Це провокує внутрішню конкуренцію між власними товарами, розпорошення маркетингових ресурсів і ускладнення управління запасами. У результаті замість підвищення конкурентоспроможності

відбувається зниження ефективності діяльності. Слід також урахувати людський чинник. Рішення щодо асортименту нерідко приймаються без участі маркетологів або аналітиків, на основі суб'єктивних припущень чи особистого досвіду керівництва. Такий підхід обмежує об'єктивність оцінювання, підвищує ризик помилкових рішень і не дозволяє сформувати системну політику управління асортиментом, засновану на достовірних даних.

Усі зазначені проблеми свідчать про необхідність переходу від ситуативного управління до системного підходу, що передбачає використання методів аналізу, планування та контролю. Саме запровадження таких підходів створює основу для оптимізації асортименту, яка дає можливість перетворити управління товарним портфелем на стратегічний інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне вирішення окреслених проблем передбачає переосмислення підходів до формування та управління товарним асортиментом. Йдеться не лише про усунення окремих недоліків, а про створення цілісної системи прийняття рішень, у якій кожен етап, від аналізу попиту до планування закупівель підпорядковується стратегічним цілям підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати асортимент не як статичний перелік товарів, а як динамічну структуру, що постійно адаптується до ринкових змін. Оптимізація асортименту полягає у цілеспрямованому вдосконаленні його структури відповідно до попиту, рентабельності та місії підприємства. Це не механічне скорочення або розширення номенклатури, а процес балансування між економічною ефективністю та маркетинговою доцільністю. У цьому контексті важливим завданням менеджменту є визначення таких товарних позицій, що найповніше відповідають потребам споживачів і водночас забезпечують максимальний фінансовий результат.

Одним із ключових напрямів оптимізації є аналітичний підхід, що ґрунтується на використанні інструментів оцінювання ефективності асортименту. На практиці підприємства дедалі частіше застосовують такі методи, як ABC та XYZ-аналіз, які дозволяють визначити найприбутковіші та найбільш стабільні товарні позиції [2]. ABC-аналіз допомагає ідентифікувати групу товарів, що формує основну частку доходу, тоді як XYZ-аналіз дає змогу оцінити рівень коливань попиту та стабільність продажів. Поєднання цих методів дає можливість ухвалювати зважені рішення щодо вилучення неефективних позицій і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. Іншим важливим напрямом є маркетинговий підхід, який передбачає глибоке розуміння потреб і поведінки споживачів. Проведення маркетингових досліджень дозволяє визначити пріоритетні сегменти ринку, виявити незадоволені потреби й адаптувати асортимент до очікувань цільової аудиторії. На цьому етапі доцільно враховувати не лише поточний попит, а й потенційні зміни у споживчих трендах.

В умовах цифровізації набуває значення і технологічний підхід до оптимізації асортименту. Використання CRM-систем та бізнес-аналітики дає змогу відстежувати попит, прибутковість і прогнозувати реалізацію. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, а ризики – мінімальними. Цифрові технології сприяють також автоматизації процесу планування закупівель і контролю запасів, що безпосередньо впливає на ефективність асортиментної політики. Крім того, значну роль відіграє стратегічний підхід, який передбачає узгодження асортиментної політики з довгостроковими цілями підприємства. Формуючи асортимент, менеджмент має враховувати позиціонування бренду, життєвий цикл товарів, конкурентне середовище та тенденції розвитку галузі. Наприклад, для підприємств, що прагнуть розширити частку ринку, доцільно зосередитися на диверсифікації асортименту, тоді як компаніям, які орієнтовані на стабільність – на підтриманні найприбутковіших товарних категорій.

Отже, оптимізація товарного асортименту – це багаторівневий процес, який поєднує аналітичні, маркетингові, технологічні та стратегічні підходи. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій. Такий підхід забезпечує не лише поліпшення фінансових показників, а й формування стійкої системи взаємовідносин із клієнтами.

Реалізація оптимізованої асортиментної політики має багатовимірний ефект, який проявляється у фінансових, організаційних та маркетингових показниках. Після впровадження системного підходу до управління асортиментом важливо оцінити, яких саме результатів досягає підприємство та як ці зміни відображаються на його ефективності. Передусім оптимізація асортименту дає змогу досягти помітного економічного ефекту: підвищення рентабельності продажів, скорочення частки малоприбуткових товарів, зростання оборотності запасів та зменшення витрат на зберігання. Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на розвиток нових товарних ліній або вдосконалення існуючих, що підсилює інноваційний потенціал підприємства. Крім фінансових вигід, важливим результатом стає зміцнення ринкових позицій. Завдяки постійному оновленню асортименту відповідно до споживчих тенденцій підприємство зберігає актуальність своєї пропозиції та підвищує рівень довіри клієнтів. Гармонійно сформований асортимент створює відчуття стабільності бренду, а також допомагає краще позиціонувати підприємство у конкурентному середовищі. Оптимізація асортименту має й організаційний ефект, адже запровадження системного підходу сприяє підвищенню якості управлінських рішень і скороченню часу на їх прийняття. Коли менеджери спираються на аналітичні дані про ефективність товарних позицій, це підвищує точність прогнозів і узгодженість дій різних підрозділів підприємства. У перспективі результати оптимізації проявляються також у покращенні взаємодії з клієнтами.

Коли асортимент краще відповідає очікуванням споживачів, підвищується рівень задоволеності й лояльності, що сприяє формуванню стабільної клієнтської бази, зміцненню іміджу підприємства та зростанню продажів [5].

Узагальнюючи, можна зазначити, що оптимізація товарного асортименту є невід’ємним чинником стабільного розвитку підприємства, адже не лише підвищує результативність його господарської діяльності, а й формує основу для гнучкого реагування на зміни ринкового середовища. Раціонально побудований асортимент забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності, задоволення потреб споживачів та реалізації стратегічних цілей бізнесу. Ефективне управління асортиментом потребує системного підходу, заснованого на аналізі, прогнозуванні та постійному вдосконаленні товарної пропозиції. Саме така модель дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до сучасних тенденцій і забезпечувати довготривалу цінність свого бренду на ринку.

Література

1. Іщенко О., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. *UNIVERSUM*. 2024. № 14. С. 19–27.
2. Czerniachowska K., Hernes M., Subbotin S. Assortment ABC classification problem at the warehouse modelled as a multi-knapsack. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2023. № 172. С. 109–127.
3. Ensuring Competitive Advantages in the Field of Formulation of the Assortment Policy of Hotel and Restaurant Business Enterprises / Stebliuk N. et al. *Scientific Collection «InterConf»*. 2025. № 217. С. 391–401.
4. Heger J., Klein R. Assortment Optimization: A Systematic Literature Review. *OR Spectrum*. 2024, № 4. С. 1099–1161.
5. Weinswig D., Bhatia M., Winnick S. The Age of Precision Category Management: Hyper-Localized Assortment Optimization Using Advanced Technologies. *Coresight Research*. 2021. С. 15.

ГАЛИЦЯ Іван, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ СПІЛОК

В українському законодавстві терміном, що відповідає «фінансовій спілці» є «кредитна спілка». Згідно з Законом України «Про кредитні спілки», фінансова

(кредитна) спілка являє собою неприбуткове об'єднання громадян, створене на кооперативних засадах фізичними особами, професійними спілками чи їхніми об'єднаннями. Основна мета її діяльності полягає у задоволенні фінансових потреб членів шляхом взаємного кредитування та надання інших фінансових послуг, що здійснюються за рахунок спільно накопичених грошових внесків учасників [1].

Дослідниця В. Раткіна підкреслює, що основна різниця між фінансовими спілками та банками полягає в тому, що фінансові спілки об'єднують своїх клієнтів у членство і саме ці члени колективно є власниками організації, тоді як банк є окремою комерційною установою, головною метою якої є отримання прибутку для своїх акціонерів [3, с. 88].

Відповідно до Статті 2 ЗУ «Про кредитні спілки», функціонування фінансової (кредитної) спілки побудоване на принципах: добровільності участі, рівноправності членів, самоврядуванні та гласності [1].

Принцип добровільності означає, що вступ до кредитної спілки є виключно самостійним, тобто ніхто не може бути змушений стати її членом. Водночас вихід зі спілки також є вільним і може здійснюватися у будь-який момент відповідно до положень її статуту. Рівноправність членів полягає в тому, що всі учасники мають однакові права та можливості, незалежно від розміру їхніх внесків чи тривалості членства, що забезпечує демократичність управління спілкою, де кожен член має один голос під час ухвалення рішень на загальних зборах. Принцип самоврядування передбачає незалежність діяльності кредитної спілки від зовнішнього впливу. Відповідно жоден сторонній орган чи особа не має права втручатися у внутрішні справи спілки, окрім випадків, що передбачені чинним законодавством. Гласність діяльності означає, що кожен член має право отримувати повну та достовірну інформацію про роботу спілки, її фінансовий стан, рішення органів управління тощо. Наприклад, на вимогу членів, спілка повинна надавати можливість ознайомитися з протоколами зборів, засідань, іншими офіційними документами або їх копіями.

Фінансова спілка засновується на основі рішення установчих зборів на яких має бути не менше 50 осіб, які мають право бути членами спілки відповідно до закону. Засновники повинні бути об'єднані принаймні за однією спільною ознакою, наприклад, працювати або навчатися в одному місці, належати до тієї ж професійної спілки, громадської чи релігійної організації, або проживати на одній території у межах одного населеного пункту, району чи області [1]. Як приклад роботи кредитної спілки можна привести Кредитну спілку «Борисфен» у м. Київ, яка заснована на кооперативних засадах та має на меті задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних внесків [2].

Для кращого розуміння динаміки розвитку даної галузі, доцільно дослідити основні сучасні тенденції у функціонуванні українських фінансових спілок за період з 2015 по 2024 рік, що наведені на рис. 1 [4, с. 39].

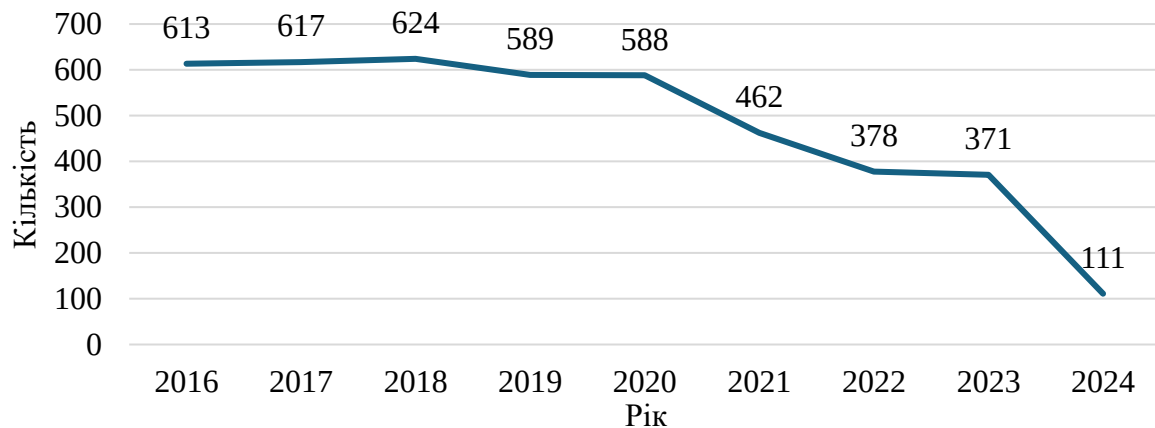


Рисунок 1 – Кількість кредитних спілок в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [4]

З графіка видно, що у 2016–2018 роках кількість кредитних спілок залишалася відносно стабільною від 613 у 2016 році до 624 у 2018 році, що свідчить про певну стабільність цього сектору. Починаючи з 2019 року, спостерігається поступове скорочення до 589 спілок у 2019 році та 588 у 2020 році. Найбільш різке зниження відбулося після 2020 року. Так у 2021 році кількість спілок скоротилася до 462, у 2022 – до 378, а у 2023 році – до 371, що пояснюється повномасштабною війною, економічною нестабільністю, наслідками пандемії COVID-19, що суттєво вплинуло на діяльність фінансових установ. Особливо помітним є обвал у 2024 році, адже кількість кредитних спілок зменшилася до 111, що свідчить про масштабну кризу або реорганізацію ринку. Така тенденція може бути наслідком посилення фінмоніторингу, зниження довіри населення до кооперативних фінансових установ, економічних втрат під час війни, а також зростання конкуренції з боку банків.

Таким чином, фінансові спілки займають важливе місце у фінансовій системі України, пропонуючи населенню альтернативу банківським установам, орієнтовану на кооперацію, взаємодопомогу і доступність. Крім того, законодавство України посилює регулювання даної сфери, що сприяє підвищенню прозорості і безпеки спілок.

Література

1. Закон України «Про кредитні спілки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2908-14#Text>.
2. Про спілку «Кредитна спілка Борисфен». URL: https://borysfen.vaks.org.ua/pro-spilku/?utm_source.

3. Раткіна В.Р., Боднар О.А. Відмінність кредитних спілок від банків. Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України : матеріали студентської науково-теоретичної конференції : МНАУ, 2021. С. 87–88.

4. Шульженко А.Ю., Гладчук О.М. Кредитні спілки та їх роль у розвитку вітчизняної економіки. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2024. 81 с.

ГУНЧЕНКО Даріна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ М. ХАРКІВ

Харків, як один із найбільших промислових та освітніх центрів, зіткнувся з безпрецедентним викликом, який вимагає не лише фізичної відбудови, а й системної управлінської перебудови [4]. Повномасштабне вторгнення завдало удару по економічній структурі: значна релокація бізнесу та втрата людського капіталу. За період 2022–2023 років Харківщина втратила понад чотири тисячі підприємств [2], що суттєво підірвало місцеве підприємницьке середовище.

У 2022 році із Харкова та області виїхали за різними оцінками від 500 тисяч кваліфікованих працівників [3], що є значною втратою людського капіталу.

У науковій і прикладній літературі широко розроблено підходи до розвитку інфраструктури підтримки малого й середнього бізнесу. Незважаючи на напрацювання інструментарію, бракує опрацьованих механізмів його перенесення в окремі міста з урахуванням правових, фінансових і безпекових обмежень.

Попри наявність окремих елементів підтримки бізнесу, у Харкові зберігається фрагментованість інституцій, дублювання функцій і відсутність єдиного «вікна» для підприємців, що підвищує транзакційні витрати входу та масштабування бізнесу. Не визначено сталу модель інституційної координації між владою, бізнесом і громадським сектором. З огляду на це, завдання дослідження полягає у тому, щоб перетворити ризики воєнного часу на каталізатор для створення нової, стійкої та привабливої моделі підприємництва. Для цього використано досвід програми Study Tours to Poland (STP) [5], який полягає в тому, що успіх європейських міст будується на чітких управлінських принципах та інституційній співпраці [1]. Майбутнє Харкова вимагає професійного управлінського підходу, де влада, громадськість та бізнес функціонують як єдина команда.

На основі аналізу успішних європейських практик та управлінської логіки, запропоновано чотири ключові ініціативи, спрямовані на відновлення, стимулювання та захист підприємництва у Харкові.

1. Відкрита програма стажувань і менторства. Ця ідея є інструментом стратегічного управління кадрами (Talent Management) у публічному секторі. Пропонується створити офіційну, прозору Програму стажувань та менторства при Харківській міській раді для активної та освіченої молоді.

Прозорий та ефективний управлінський апарат, сформований з системно мислячих кадрів, є критично важливим для зниження транзакційних витрат для бізнесу. Це сприяє швидшому прийняттю рішень, підвищенню прозорості послуг та створенню сприятливого регуляторного середовища (Ease of Doing Business), що є привабливим для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

2. Партнерський хаб влада – неурядові організації – бізнес. Громадський сектор може виступати надійним зовнішнім провайдером послуг соціальних завдань. Якщо створити фізичний та цифровий хаб, то можна буде на регулярній основі проводити відкриті консультації та взаємодії між владою, неурядовими організаціями та підприємцями.

Цей хаб забезпечить зменшення операційних витрат міської влади на вирішення соціальних проблем на основі того, що частина завдань буде ефективно передаватися громадському сектору. Звільнені бюджетні ресурси можуть бути перенаправлені на інвестиції у критичну бізнес-інфраструктуру та програми підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Крім того, тісна співпраця з неурядовими організаціями стимулюватиме соціальне підприємництво, відкриваючи нові ринкові ніші та джерела фінансування (грантова підтримка).

3. Креативний кластер на базі історичної спадщини. Досвід студії «Ceramiczny Lis» та подібних ініціатив у Польщі доводить, що культурна спадщина може бути потужним економічним активом. Ця ініціатива є яскравою моделлю стимулювання різних секторів. Пропонується відновити історичний об'єкт, перетворивши його на багатофункціональний освітньо-інноваційний осередок.

Кластер є точкою росту для креативного МСБ. Він не лише створює робочі місця, а й притягує туристичні потоки, генеруючи дохід за рахунок продажу локальних продуктів та послуг. Залучення бізнес-менторства (наприклад, від представників великого бізнесу) забезпечить фінансову стійкість стартапів і допоможе їм забезпечити ринковий успіх ідей, підвищуючи загальну інноваційність міста.

4. Соціальні ініціативи для відновлення людського капіталу. Інвестиції в людський капітал є незаперечною основою для сталого економічного розвитку. Відновлення психологічного здоров'я та соціалізації ветеранів, ВПО та місцевих мешканців є критичною умовою повернення продуктивності.

Це інвестиція у продуктивність та працездатність мешканців. Як зазначають економісти [3], психологічне здоров'я є прямим чинником трудової активності. Зменшення соціальних ризиків та відновлення психологічно здорового соціального капіталу знижує рівень абсентеїзму, підвищує якість робочої сили та забезпечує стабільну базу для найму, що є життєво необхідним для стійкого підприємницького середовища Харкова.

Запропоновані ідеї, засновані на управлінських принципах та передових європейських моделях, є стратегічними управлінськими рішеннями, які безпосередньо спрямовані на відновлення та розвиток підприємницької інфраструктури Харкова.

Література

1. Асоціація міст України. Стратегічний план розвитку громади: інструкція та рекомендації. 2015. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Гвара Медіа. Харківщина втратила понад чотири тисячі підприємств за 2022-2023 роки. 2024. URL: <https://gwaramedia.com/kharkivska-oblast-vtratyla-ponad-chotyry-tysiachi-pidpriemstv-za-2022-2023-roky/> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Задорожна А. Директор центру зайнятості в Харкові Олександр Котуков: Майбутнє бізнесу – робота в підземних приміщеннях. 2025. URL: <https://dumka.media/ukr/interview/1761906107-direktor-tsentru-zaynyatosti-v-harkovi-oleksandr-kotukov-maybutne-biznesu-robota-v-pidzemnih-primishchennyah>.
4. Проект Плану відновлення України. Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів. Кабінет Міністрів України. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
5. Study Tours to Poland (STP). Програма Польсько-Американського Фонду Свободи. URL: <https://stp.studytours.pl/ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

ДЕНИСЕНКО Данило, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УТОЧНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ

У перенасиченому інформаційному середовищі бренд перетворився з утилітарного ідентифікатора на стратегічний нематеріальний актив,

що проактивно формує сприйняття, вибудовує відносини зі стейкхолдерами та створює додаткову споживчу й економічну цінність для підприємства.

Незважаючи на значний масив публікацій, у науковій літературі й практиці управління зберігається фрагментарність трактувань сутності бренду. Зазначена прогалина вирішується в дослідженні шляхом систематизації підходів і формулювання цілісної дефініції бренду підприємства.

Розуміння сучасної сутності бренду неможливе без аналізу його історичної еволюції. Етимологічно термін «бренд» походить від давньоскандинавського слова «brandr», що означає «палити» або «випалювати». Спочатку це поняття було безпосередньо пов'язане з процесом таврування, тобто нанесення клейма на худобу для ідентифікації її власника. Цей первинний, утилітарний сенс – знак власності та походження – заклав фундаментальну основу поняття, яка, хоч і трансформувалась, але збереглася донині [2].

Еволюцію поняття можна умовно поділити на кілька ключових етапів [1, 3–5]:

1. Реміснича епоха. У часи, коли виробництво було переважно індивідуальним, ремісники ставили на свої вироби особисте клеймо. Це клеймо слугувало не лише для ідентифікації автора, але й було гарантією якості та автентичності товару. Воно виділяло виріб серед аналогічних, надаючи йому індивідуальності та репутаційної цінності, що дозволяло продавати його за вищою ціною.

2. Індустріальна епоха (XIX ст.). З розвитком масового виробництва та появою упакованих товарів зв'язок між виробником та кінцевим споживачем ускладнився. Торгова марка (як попередник сучасного бренду) стала інструментом, що дозволяв виробникам безпосередньо комунікувати зі споживачами, минаючи посередників. Вона допомагала формувати впізнаваність та прихильність до продукції конкретної фабрики серед безлічі знеособлених товарів.

3. Інформаційна епоха (XX–XXI ст.). У XX столітті, з розвитком маркетингу та засобів масової комунікації, відбувся кардинальний зсув парадигми. Бренд перестав бути лише ідентифікатором. Його роль розширилася до створення складних ментальних конструктів, емоційних зв'язків та цілеспрямованого управління сприйняттям споживачів. Бренд перетворився на самостійну сутність, нематеріальний актив, що має власну вартість (капітал бренду) і є ключовим фактором конкурентоспроможності та довготривалого фінансового успіху компанії.

Ця еволюція демонструє фундаментальну зміну функції бренду. Спочатку клеймо виконувало переважно захисну функцію: воно захищало власність фермера та захищало споживача від підробок, гарантуючи походження та якість товару ремісника. Це була реактивна функція, відповідь на існуючі ризики. В індустріальну епоху функція стала інформаційною та диференціюючою. Бренд

інформував про виробника та допомагав відрізнити товар на полиці магазину. Комунікація була переважно односторонньою, від виробника до споживача.

Сьогодні ж бренд виконує проактивну функцію. Він не просто інформує, а активно формує сприйняття, будує довготривалі відносини, створює додаткову вартість (brand equity) і, що важливо в перенасиченому інформаційному середовищі, спрощує процес вибору для споживача. Він перетворився на самостійний економічний та психологічний актив, який не просто реагує на ринкові умови, а сам здатен їх створювати та генерувати майбутні грошові потоки. Таким чином, бренд еволюціонував від простого атрибута продукту до самостійної сутності, що активно впливає на ринок, споживачів та фінансові результати компанії.

Сучасні трактування поняття бренду наведені в табл. 1.

На основі наведених трактувань виділено основні підходи до визначення сутності поняття бренду:

Таблиця 1 – Трактування сутності поняття «бренд»

Автори	Визначення	Ключові аспекти
1	2	3
Американська маркетингова асоціація (АМА) [8]	Назва, термін, знак, символ або дизайн, чи їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця та їх диференціації від товарів і послуг конкурентів.	Ідентифікація, диференціація, набір фізичних атрибутів, юридичний захист (торгова марка).
Філіп Котлер [11]	Назва, термін, символ або дизайн (або їх комбінація), що позначають певний вид товару або послуги... і що виділяють його серед товарів і послуг інших виробників.	Ідентифікація, диференціація, обіцянка набору властивостей та послуг, гарантія якості.
Девід Аакер [7]	Набір активів (або пасивів), пов'язаних з ім'ям та символом бренду, який додає (або віднімає) цінність, що надається продуктом або послугою.	Нематеріальний актив, капітал бренду (brand equity), цінність для компанії та споживача, лояльність, асоціації.
Кевін Лейн Келлер [10]	Диференційний ефект, який знання про бренд справляє на реакцію споживача на маркетинг цього бренду.	Споживча свідомість, знання про бренд (обізнаність та образ), ментальний конструкт, реакція споживача.
Жан-Ноель Капферер [9]	Ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвіді.	Концепція, бажання, досвід, багатовимірний феномен (призма ідентичності бренду).
Світлана Гаркавенко [1]	Образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій.	Образ, поєднання, асоціації, очікування, свідомість споживача.

Продовження таблиці 1

Олександр Кендюхов [2]	Потужна торгова марка, що виступає одночасно як засіб ідентифікації, комунікації, а у випадку формування кола прихильників – і як засіб створення додаткової вартості.	Потужна торгова марка, ідентифікація, комунікація, додаткова вартість, прихильники.
Алла Старостіна [4]	Загальновідома та диференційована торгова марка, яка у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами... та характеризується певним рівнем лояльності.	Диференційована торгова марка, переваги та вигоди, лояльність, свідомість споживача.
Олена Штовба [6]	Цілісна сукупність товарного знаку та пов'язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів, що збільшують обсяги реалізації продукції.	Цілісна сукупність, товарний знак, стійкі знання та образи, збільшення продажів.
Юлія Нестерева [3]	Нематеріальний актив компанії, який виражається через назву, символ, логотип або їх набір, тим самим ідентифікуючи товар виробника для споживача.	Нематеріальний актив, ідентифікація, набір візуальних елементів.
Андрій Федорченко, Ірина Ярошенко [5]	Торгова марка, яка має певний імідж в очах споживачів, що, у свою чергу, формує їхнє ставлення до даної продукції.	Торгова марка, імідж, ставлення споживача.

Джерело: розроблено автором

1. «Динамічна, багаторівнева система». Ця характеристика підкреслює, що бренд не є статичним поняттям. Він постійно еволюціонує під впливом ринкових змін, дій конкурентів та зміни споживчих уподобань. Водночас, він є системою, що складається з взаємопов'язаних рівнів (правового, психологічного, реляційного, економічного), які створюють синергетичний ефект.

2. «Існує у свідомості стейкхолдерів». Ця частина визначення акцентує на первинності споживчо-психологічного підходу. Водночас, термін «стейкхолдери» розширює аудиторію від кінцевих споживачів до всіх зацікавлених сторін: співробітників, інвесторів, партнерів, суспільства в цілому, що відповідає холістичному погляду.

3. «Складається з сукупності ідентифікаторів, асоціацій, сприйняття та досвіду». Цей компонент інтегрує ключові елементи з різних концепцій. «Ідентифікатори» (назва, логотип) походять з ідентифікаційно-правового підходу. «Асоціації та сприйняття» є ядром споживчо-психологічного підходу. «Досвід» відображає холістичний погляд, що охоплює всі точки контакту.

4. «Виконує функцію диференціації пропозиції на ринку». Це визнання базової, історичної та невід'ємної функції бренду, яка є відправною точкою для всіх інших його ролей.

5. «Є стратегічним нематеріальним активом». Ця теза прямо вказує на економічну сутність бренду та його важливість для бізнес-стратегії компанії, що є центральною ідеєю економіко-фінансового підходу.

6. «Через побудову довготривалих відносин». Ця частина визначення включає комунікаційно-реляційний аспект, вказуючи на механізм, за допомогою якого потенціал бренду реалізується та трансформується в цінність.

7. «Створює додаткову споживчу та економічну цінність». Цей фінальний елемент об'єднує кінцеву мету існування бренду. Він створює цінність як для клієнта (спрощення вибору, гарантії якості, соціальні та емоційні вигоди), так і для компанії (додатковий прибуток, ринкова частка, капіталізація).

Проведене дослідження сутності бренду підприємства дозволило зробити низку важливих теоретичних узагальнень. Було продемонстровано еволюцію поняття «бренд» від простого утилітарного ідентифікатора (клейма) до складного соціо-економічного та психологічного феномену, що є стратегічним активом сучасного підприємства.

В ході дослідження було виділено та систематизовано п'ять ключових концептуальних підходів до трактування сутності бренду: ідентифікаційно-правовий, економіко-фінансовий, споживчо-психологічний, комунікаційно-реляційний та інтегративний (холістичний). Аналіз показав, що кожен з цих підходів розкриває важливі, але окремі грані поняття. Ізольоване використання будь-якого з них призводить до неповного, а іноді й викривленого розуміння природи бренду. Лише їх комплексний розгляд дозволяє досягнути його багатовимірності.

Ключовим результатом дослідження стало формулювання уточненого інтегративного визначення, згідно з яким бренд підприємства є динамічною, багаторівневою системою, що існує у свідомості стейкхолдерів. Ця система, що складається з ідентифікаторів, асоціацій та досвіду, виконує функцію диференціації та є стратегічним нематеріальним активом, який через побудову відносин створює додаткову цінність як для споживачів, так і для компанії.

Література

1. Гаркавенко, С.С. Маркетинг. К. : Лібра, 2014. 712 с.
2. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с.
3. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. *Маркетинг в Україні*. 2006. №3(37). С. 61–64.
4. Старостіна А.О. Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетинг. К. : «НВП» Інтерсервіс», 2020. 237с.
5. Федорченко А., Ярошенко І. Актуальність використання технологій брендінгу на горілчаному ринку України. *Маркетинг в Україні*. 2005. №1. С. 26–31.
6. Штовба О.В. Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті. Вінниця : ВНТУ, 2014. URL :

https://www.researchgate.net/publication/280873566_Tovarnij_brending_v_marketing (дата звернення: 22.10.2025).

7. Aaker D.A. Aaker on Branding: The Playbook to Building Strong Brands. New York : Morgan James Publishing, 2025. 200 p.

8. American Marketing Association. What Is Branding? A Complete Guide for Marketers in 2025, 2025. URL : <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-branding-a-complete-guide-for-marketers-in-2025/> (accessed: 24.10.2025).

9. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London : Kogan Page, 2008. 560 p.

10. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Global Edition. Pearson, 2023. 247 p.

11. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 2023. 613 p.

ЄВЕНКО Віктор, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛОКАЛЬНА ГЕНЕРАЦІЯ ЯК МАЙБУТНЄ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасний етап розвитку енергетичного сектору характеризується стрімким переходом від централізованих моделей виробництва електроенергії до розподілених систем генерації. Одним із найдинамічніших напрямів цього процесу є локальна генерація на дахах житлових, комерційних та громадських будівель за допомогою сонячних фотоелектричних панелей та малих вітрових установок. Зростання популярності таких систем зумовлене сукупністю технологічних, економічних, екологічних і соціальних чинників, які роблять локальну енергетику ключовим елементом стійкого розвитку та енергетичної безпеки держав.

Згідно з даними агентства Reuters, сумарна встановлена потужність сонячних фотоелектричних (PV) систем у світі наприкінці 2024 року перевищила 2 теравати, що свідчить про надзвичайно високі темпи впровадження цієї технології [4]. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства ІЕА, у найближче десятиліття саме сонячна енергетика забезпечить понад 80% приросту відновлюваних потужностей, а значну частку цього зростання формуватимуть саме дахові установки. Така тенденція відображає глобальний перехід до моделі децентралізованого виробництва енергії, що підвищує стійкість енергетичних систем і зменшує залежність від централізованої інфраструктури [1].

Одним із головних мотивів розвитку локальної генерації є підвищення енергетичної безпеки. Розподілені джерела енергії дозволяють мінімізувати

ризиків, пов'язаних з порушеннями в централізованих мережах, зменшити втрати електроенергії при транспортуванні та забезпечити автономність споживачів у кризових ситуаціях. У країнах із нестабільним енергопостачанням, таких як Україна, цей аспект набуває особливого значення [3, 5].

Економічна доцільність локальних систем також зростає. За даними SolarPower Europe, вартість сонячних модулів знизилася більш ніж на 80% за останнє десятиліття, тоді як ефективність інверторів і систем накопичення енергії постійно підвищується. Це створює умови для економічної рентабельності приватних і комерційних установок навіть без значних державних субсидій. Дахові системи дозволяють скоротити витрати на електроенергію, підвищити ринкову вартість нерухомості та сприяють формуванню нових бізнес-моделей у сфері енергетики (рис. 1).



Рисунок 1 – Збільшення кількості сонячних панелей у виробництві електроенергії за 2023–2024 роки.

Соціальний вимір цього явища проявляється у формуванні нової культури енергоспоживання – енергетичної демократії, коли домогосподарства, громади й об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) виступають не лише споживачами, а й виробниками електроенергії. Це сприяє децентралізації енергетичного ринку, розвитку кооперативних моделей фінансування та посиленню громадської участі у формуванні енергетичної політики.

Паралельно зі зростанням ролі сонячних систем спостерігається підвищений інтерес до малих вітрових установок, особливо у регіонах із високим вітровим потенціалом. Хоча їхня частка у структурі локальної генерації залишається порівняно невеликою, інженерні дослідження свідчать про зростання ефективності таких систем у міських умовах завдяки використанню вертикальних осей обертання, безлопатевих роторів та вдосконалених систем шумопоглинання. Оптимальне поєднання сонячних і вітрових джерел у межах одного об'єкта може забезпечити більш рівномірний профіль генерації протягом року, особливо в умовах змінної інсоляції.

За статистичними оцінками SolarPower Europe, протягом 2024 року у світі було введено в експлуатацію близько 220 гігават дахових сонячних потужностей, що на 23% перевищує показник попереднього року. В Україні, за даними PV-Magazine, сукупна потужність нових фотоелектричних систем у 2024 році

становила приблизно 800–850 мегават, із яких значну частку становлять саме установки на дахах приватних і багатоповерхових будівель. Це свідчить про поступову інтеграцію відновлюваних технологій навіть в умовах економічної та енергетичної нестабільності [2, 5].

Таким чином, локальна генерація на дахах будівель із використанням сонячних панелей і малих вітрових турбін є стратегічним напрямом розвитку енергетики майбутнього. Вона забезпечує не лише підвищення енергетичної незалежності та ефективності, а й сприяє сталому розвитку, екологічній трансформації економіки та формуванню енергетично відповідального суспільства. У контексті України, де питання енергетичної безпеки має стратегічне значення, впровадження таких технологій може стати одним із ключових чинників відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.

Література

1. IEA: Solar PV is set to become the largest renewable energy source by 2029. URL: <https://www.iea.org/energy-system/renewables/solar-pv> (дата звернення: 20.10.2025).
2. PV Magazine: Ukraine adds over 800 MW of solar in 2024. URL: <https://www.pv-magazine.com/2025/01/13/ukraine-adds-over-800-mw-of-solar-in-2024/> (дата звернення: 21.10.2025).
3. REN 21: SOLAR PHOTOVOLTAICS (PV). URL: <https://www.ren21.net/gsr-2025/technologies/solar-pv/> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Reuters: Exclusive: Global solar capacity hits 2 TW on path to climate goal, data shows. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/global-solar-capacity-hits-2-tw-path-climate-goal-data-shows-2024-11-07/> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Solar Power Europe: Global Market Outlook for Solar Power 2025-2029. URL: <https://www.solarpowereurope.org/insights/outlooks/global-market-outlook-for-solar-power-2025-2029/detail> (дата звернення: 19.10.2025).

КОРСУН Валерія, бакалаврант факультету технологій та бізнесу, Державний торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Організація івентів у готельному та ресторанному бізнесі є однією з найскладніших, проте водночас найбільш прибуткових та іміджевих сфер діяльності, що вимагає унікального поєднання операційної досконалості, творчого підходу та глибокого розуміння клієнтських потреб. На відміну

від спеціалізованих івент-агентств, які фокусуються виключно на плануванні та координації подій, готельні та ресторани заклади інтегрують цю функцію у свою основну діяльність з надання послуг гостинності, що накладає особливий відбиток на весь процес. Ця інтеграція створює як значні переваги, так і специфічні виклики, які формують унікальні особливості організації івентів у цьому секторі (рис.1).

Найважливішою особливістю є природа самого продукту – послуга, а не товар. Івент у готелі чи ресторані – це не просто набір страв чи орендований зал, а комплексний досвід, що охоплює атмосферу, рівень обслуговування, якість їжі, технічне забезпечення та емоційний відгук гостей. Успіх заходу значною мірою залежить від «людського фактору» – професіоналізму, емпатії та здатності персоналу передбачати потреби клієнтів та оперативно реагувати на непередбачені ситуації. Кожна деталь, від першого привітання на рецепції до останньої поданої страви, створює цілісне враження, яке має бути бездоганним. Завдяки цьому, готельні та ресторани підприємства, які вже мають глибоке розуміння сфери гостинності, апріорі розташовують перевагою у створенні таких комплексних вражень, адже для них це є продовженням їхньої щоденної філософії.



Рисунок 1 – Особливості організації івентів в готельному та ресторанному бізнесі

Другою відмінністю є інтеграція декількох ключових сервісів під одним дахом. Готельний комплекс, наприклад, може запропонувати не лише місце для проведення конференції чи банкету, але й проживання для учасників, конференц-зали з необхідним обладнанням, ресторанне обслуговування, розважальні зони, спа-послуги та транспортне забезпечення. Ця вертикальна інтеграція значно спрощує логістику для організаторів заходу та підвищує комфорт для гостей. Клієнту не потрібно координувати роботу різних підрядників – він отримує комплексне рішення від одного партнера, що економить час, ресурси та зменшує ризики. Для ресторанів, це інтеграція

кулінарного досвіду, неповторної атмосфери та висококласного обслуговування в єдине ціле. Така синергія внутрішніх ресурсів дозволяє більш гнучко підходити до ціноутворення, пропонуючи комплексні пакети, які є привабливішими для корпоративних клієнтів та приватних замовників [1].

Специфічною рисою є необхідність постійної адаптації та персоналізації пропозицій. Кожен івент – це унікальна подія з індивідуальними вимогами та цілями. Від весілля з вишуканим меню та особливим декором до масштабної міжнародної конференції з потребою у синхронному перекладі та складним мультимедійним обладнанням – готельний та ресторанний бізнес має бути готовим до будь-яких запитів. Це вимагає не лише широкого спектра наявних послуг, але й високої гнучкості персоналу, здатності до творчого підходу та індивідуального спілкування з клієнтом на всіх етапах – від початкового запиту до реалізації заходу та післязаходової комунікації. Менеджери з організації івентів у готелях та ресторанах часто виконують роль справжніх консультантів, допомагаючи клієнту сформулювати своє бачення та втілити його у життя з урахуванням можливостей закладу [2].

Організація івенту в готелі чи ресторані – це складний «оркестр», де кожен департамент (кухня, банкетна служба, відділ бронювання, фронт-офіс, технічна служба, клінінг, служба безпеки) має працювати злагоджено та синхронно. Навіть найменший збій в одному з відділів може негативно вплинути на загальне враження від заходу. Це вимагає чітких внутрішніх комунікацій, детальних брифів, розроблених стандартів роботи та ефективної системи контролю якості на всіх етапах. Навчання персоналу, міжфункціональна співпраця та розуміння ролі кожного в досягненні спільного успіху є критично важливими. У ресторанах це може бути менший масштаб, але не менша інтенсивність координації між кухнею, залом та баром, особливо під час пікових навантажень або спеціальних банкетів.

Важлива частина – це репутаційний вплив івентів. Успішно проведений захід не лише приносить прямий дохід, але й значно підвищує репутацію закладу, залучаючи нових клієнтів через «сарафанне радіо» та позитивні відгуки в соціальних мережах. Навпаки, невдалий івент може завдати значної шкоди іміджу, що потребуватиме тривалих зусиль для відновлення. Саме тому готелі та ресторани часто готові інвестувати значні ресурси у бездоганну організацію подій, адже вони розуміють довгострокову цінність позитивного досвіду для бренду. Це також зумовлює підвищену увагу до деталей, дотримання високих стандартів сервісу та готовність йти назустріч побажанням клієнта [4].

Сфера івентів динамічно розвивається, з'являються нові технології (віртуальні та гібридні заходи, інтерактивні елементи, цифрові інструменти для реєстрації та взаємодії), змінюються вимоги до екологічності та сталого розвитку, зростає попит на унікальні та «досвідні» події. Готельний та ресторанний бізнес, щоб залишатися конкурентоспроможним, повинен не лише

стежити за цими трендами, але й активно впроваджувати їх у свою практику, оновлювати технічне оснащення, навчати персонал та пропонувати інноваційні рішення. Це може включати розробку «зелених» івент-пакетів, використання локальних продуктів для кейтерингу, інтеграцію інтерактивних розваг або впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління заходами [3].

Особливість також полягає в довгостроковому характері відносин з клієнтами. Багато корпоративних клієнтів, що проводять конференції чи корпоративи, стають постійними партнерами, якщо їхній досвід був позитивним. Те саме стосується приватних клієнтів: успішно організоване весілля може призвести до святкування ювілеїв, днів народжень та інших сімейних подій у тому ж закладі. Побудова довіри та лояльності через бездоганну організацію івентів є ключовим елементом стратегії довгострокового розвитку в готельному та ресторанному бізнесі. Це не просто продаж одноразової послуги, а інвестиція у формування міцних, взаємовигідних зв'язків [3].

Отже, організація івентів у готельному та ресторанному бізнесі є надзвичайно складним, але водночас вкрай важливим напрямком діяльності. Вона вимагає унікального поєднання глибокого розуміння природи послуг гостинності, інтеграції багатовекторних сервісів, здатності до персоналізації та високої операційної майстерності. Успіх у цій сфері залежить від бездоганної координації між департаментами, постійного навчання персоналу, здатності до швидкого реагування та відданості найвищим стандартам якості. Саме ці особливості перетворюють організацію івентів з простої адміністративної задачі на стратегічний інструмент для підвищення прибутковості, зміцнення репутації та формування довготривалих відносин з клієнтами у динамічному світі гостинності.

Література

1. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підруч. К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т., 2006. 448 с.
2. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип.1 (2). С. 331–338.
3. Лисюк Т.В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. URL: <https://salo.li/59bf076> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/96102049.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5. Т.2. С. 269–272.

ЛУЦУК Микита, магістрант, ПВНЗ «Київський університет культури»

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЯХ

Зарубіжний досвід впровадження цифрових технологій у готелях є джерелом цінних уроків для розвитку готельної індустрії в Україні. У світі цифрова трансформація давно стала невід’ємною частиною стратегії багатьох готелів, спрямованою на підвищення якості обслуговування, оптимізацію процесів і створення унікального досвіду для гостей (рис. 1).

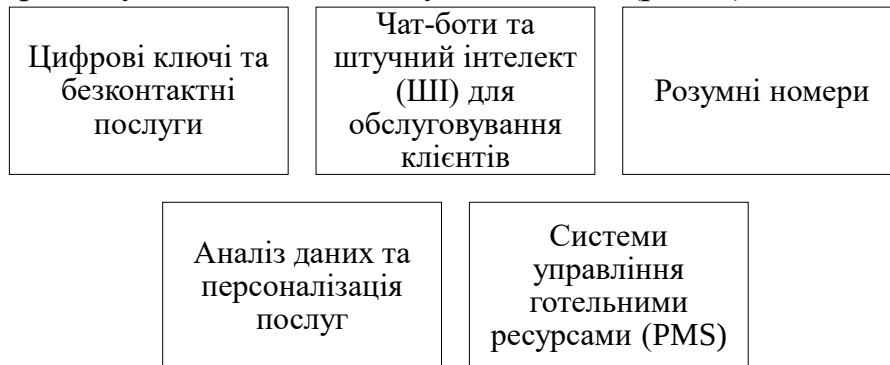


Рисунок 1 – Зарубіжний досвід впровадження цифрових технологій у готелях
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Досвід впровадження цифрових технологій у готелях стає дедалі важливішим аспектом розвитку індустрії гостинності. У сучасному світі цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності операційних процесів, а й засобом формування конкурентних переваг, адаптації до потреб клієнтів і забезпечення високого рівня сервісу. Готелі, які активно впроваджують новітні технології, демонструють приклади успішного використання цифрових рішень, що суттєво змінюють підходи до управління, обслуговування гостей і організації внутрішніх процесів [1].

Впровадження онлайн-систем бронювання дозволяє клієнтам у зручний спосіб вибирати номери, переглядати їхні характеристики, уточнювати умови проживання та здійснювати оплату. У цьому аспекті цифрові платформи, такі як Booking.com або Airbnb, стали ключовими гравцями ринку, що спростили взаємодію між готелями та гостями. Крім того, багато готелів інтегрують власні системи бронювання з мобільними додатками, що робить процес ще зручнішим і персоналізованішим. Досвід показує, що використання таких рішень суттєво скорочує час обробки замовлень і знижує витрати, пов'язані з управлінням клієнтськими запитами [2].

Впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів, які працюють на основі штучного інтелекту, дозволяє готелям забезпечувати оперативну і точну підтримку клієнтів у будь-який час. Гості можуть звертатися з питаннями щодо бронювання, послуг чи умов проживання через мобільні додатки або месенджери, отримуючи миттєві відповіді. Цей досвід демонструє, як цифрові інструменти можуть значно підвищити рівень задоволеності клієнтів і створити позитивне враження від взаємодії з готелем [1].

Готелі впроваджують системи безконтактного заселення, які дозволяють гостям самостійно здійснювати реєстрацію за допомогою мобільного додатку або терміналів самообслуговування. Також активно використовуються цифрові ключі, які замінюють традиційні картки або ключі. Завдяки цим рішенням гості можуть отримати доступ до свого номера за допомогою смартфона, що не лише знижує ризики поширення інфекцій, а й створює додатковий комфорт для клієнтів [3].

Цифровізація також охоплює управління енергетичними ресурсами та екологічною відповідальністю. Готелі, які активно використовують технології «розумного будинку», впроваджують системи автоматичного регулювання температури, освітлення і споживання води. Наприклад, датчики руху, встановлені в номерах, дозволяють автоматично вимикати світло або кондиціонер, якщо кімната не використовується, що сприяє зниженню енергетичних витрат. Крім того, такі технології дозволяють гостям налаштовувати комфортні умови перебування відповідно до їхніх особистих уподобань через спеціальні мобільні додатки. Цей досвід демонструє, як цифрові інструменти можуть не лише знижувати витрати, а й сприяти реалізації принципів сталого розвитку [3].

Значну увагу готелі приділяють впровадженню технологій для покращення обслуговування в номерах. Інтерактивні телевізори, голосові асистенти, такі як «Amazon Alexa» чи «Google Assistant», дозволяють гостям отримувати доступ до інформації, замовляти додаткові послуги чи керувати умовами в номері лише за допомогою голосових команд. Такі рішення не лише спрощують процеси взаємодії з готелем, а й створюють враження інноваційності та сучасності, що є важливим чинником для залучення технологічно обізнаних клієнтів [2].

Ще одним важливим аспектом є використання аналітичних платформ для збору та аналізу даних про гостей. Завдяки впровадженню систем управління відносинами з клієнтами (CRM) (Customer Relationship Management) (управління відносинами з клієнтами), готелі можуть створювати персоналізовані пропозиції, враховуючи вподобання та історію бронювань гостей. Наприклад, дані про попередні перебування дозволяють готелям передбачати потреби клієнтів і пропонувати їм послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Цей підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів і підвищенню їхнього задоволення від перебування [1].

Окрім цього, цифрові технології активно використовуються для організації заходів і конференцій у готелях. Платформи для онлайн-букінгу конференц-залів, інтеграція з системами відеоконференцій і надання високошвидкісного інтернету дозволяють готелям залишатися конкурентоспроможними на ринку бізнес-туризму. Готелі, які пропонують сучасні технічні рішення, стають привабливими для корпоративних клієнтів, що шукають комфортні умови для проведення ділових заходів [2].

Зарубіжний досвід впровадження цифрових технологій у готелях узагальнено у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – Зарубіжний досвід впровадження цифрових технологій у готелях

Країна	Цифрові технології	Опис впровадження
США	Мобільні додатки для гостей	Готелі впроваджують мобільні додатки, що дозволяють здійснювати онлайн-бронювання, реєстрацію, замовлення послуг, управління кімнатами.
Японія	Роботизація обслуговування	Ведеться активне використання роботів для обслуговування гостей: реєстрація, доставка їжі, допомога в номерах, інтерактивні чат-боти.
Німеччина	Інтерактивні гостьові системи (AR/VR)	Використання доповненої та віртуальної реальності для створення віртуальних турів, ознайомлення з номерами, зонування готелю.
Великобританія	Інтернет речей (IoT)	Впровадження сенсорних технологій для управління освітленням, температурою та іншими системами в номерах, що підвищує комфорт для гостей.
Південна Корея	Цифрові платіжні системи	Широке використання безконтактних платежів через мобільні додатки та смарт-карти, що дозволяє спростити процес оплати послуг.
Франція	Платформи для дистанційного обслуговування клієнтів	Впровадження чат-ботів та систем автоматичного управління запитами від клієнтів, що дозволяє знижувати навантаження на персонал.
ОАЕ	Інтелектуальні готелі з використанням штучного інтелекту	Готелі впроваджують ШІ для персоналізації обслуговування, автоматизованої перевірки наявності номерів, управління енергоспоживанням.
Іспанія	Цифрові системи управління бронюванням	Розвиток онлайн-бронювання через платформу для туристів, що дозволяє інтегрувати дані про доступність номерів та спеціальні пропозиції.
Австралія	Цифрові вікна для зворотного зв'язку та відгуків	Гостям надаються інтерактивні екрани для надання зворотного зв'язку про обслуговування, що дозволяє покращити якість послуг в реальному часі.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Досвід впровадження цифрових технологій у готелях свідчить про те, що інновації стали невід'ємною частиною успішного функціонування індустрії гостинності. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів і створенню нових можливостей для розвитку. Однак впровадження технологій потребує системного підходу, інвестицій і врахування потреб як гостей, так і співробітників. Готелі, які здатні ефективно інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність, отримують суттєві переваги, що дозволяють їм не лише відповідати вимогам сучасного ринку, а й формувати його майбутнє.

Література

1. Анопа А., Ілляшенко С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Білоусько Т. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41> (дата звернення: 16.10.2025).

МИТКАЛИК Катерина, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «TUR WEAR»

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств, що працюють у сфері легкої промисловості, характеризуються високим рівнем конкуренції та зростаючою складністю комунікаційного середовища. За обмежених бюджетів і фрагментованих каналів зростає потреба в інтегрованій цифровій комунікації, точнішому таргетингу та вимірюваності результатів.

Водночас залишається невирішеною проблема узгодження рекламної політики з вимогами перенасиченого цифрового середовища: на практиці комунікації здійснюються фрагментарно, із розмитою сегментацією та недостатньою вимірюваністю ефекту. Це зумовлює розпорошення бюджету, втрату уваги цільових аудиторій і зниження результативності просування. Відтак постає завдання сформувати інтегровану модель рекламної політики підприємства «TUR WEAR», яка забезпечить точніший таргетинг, узгоджені ролі каналів і безперервну оптимізацію комунікацій.

Згідно з дослідженнями Ю. Грушевської, Н. Барабанової та О. Назаренко, на сьогодні реклама є не лише інструментом інформування, а й важливим елементом формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем, який забезпечує стійкість підприємства на ринку [2]. Проте надмірна кількість рекламних повідомлень, зниження уваги аудиторії та зростання витрат на просування зумовлюють необхідність переосмислення рекламної політики підприємств і переходу до цифрових каналів комунікації, які забезпечують точніше таргетування й вимірюваність результатів.

На думку Т. Григорчук і Д. Петровчана, використання цифрового маркетингу в кризових умовах є стратегічною відповіддю підприємства на динаміку ринку та зниження ефективності традиційних засобів просування [1]. Саме цифрові інструменти дозволяють гнучко адаптувати рекламну політику до змін поведінки споживачів, формувати нові моделі взаємодії через соціальні мережі, контент-маркетинг і механізми участі користувачів у створенні бренду (UGC).

Рекламу в мережі Інтернет можна охарактеризувати як засіб, що поєднує сильні сторони різних комунікаційних каналів – друкованих медіа, радіо, телебачення та прямого маркетингу. Порівняно з традиційними форматами вона має низку переваг:

- стабільну актуальність і своєчасність інформації;
- можливість оперативного коригування рекламного контенту відповідно до реакції споживача;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- швидке поширення інформації;
- персоналізовану комунікацію з різними групами клієнтів;
- відносно низьку вартість інструменту маркетингових комунікацій [2–4].

Як зазначає С. Гузенко, інтерактивність цифрової реклами забезпечує не лише ефективну комунікацію, але й формує нову екосистему взаємодії між брендом і покупцем, де користувач виступає активним учасником створення цінності продукту [3]. Завдяки інтерактивним можливостям цифрових платформ, реклама в мережі Інтернет справляє комплексний вплив на споживача, оскільки забезпечує мультимодальну презентацію товару – у динаміці, зі звуковим супроводом, візуальними акцентами та ефектами занурення, що формують багатовимірний сенсорний досвід сприйняття й підсилюють емоційно-когнітивну залученість аудиторії.

Варто відмітити, що цифрова реклама посідає провідне місце у сучасній системі просування підприємств легкої промисловості, адже дозволяє інтегрувати процес виробництва одягу у візуально привабливі комунікаційні формати, що посилюють впізнаваність бренду й стимулюють споживчий попит.

«TUR WEAR» – це українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві сучасного міського та технологічного одягу, орієнтованого

на молодіжну аудиторію та прихильників інноваційного стилю [5]. Асортимент компанії представлений високоякісними виробами, що поєднують функціональність, ергономічність, мінімалістичний дизайн і використання технологічних тканин.

Як показав аналіз, «TUR WEAR» є стабільним підприємством, яке займає впевнені позиції на українському ринку легкої промисловості. Продукція компанії перебуває на етапі зрілості життєвого циклу товару: вона вже має сформований попит і стабільну клієнтську базу, однак темпи зростання обсягів продажу поступово сповільнюються. Більшість споживачів добре обізнані з брендом та довіряють його якості, а позитивні відгуки постійних клієнтів підтримують інтерес до продукції серед нових покупців. Цінова політика залишається сталою, водночас підприємство утримує помірний рівень витрат на просування, аби зберегти лояльність цільової аудиторії та протидіяти зростаючій конкуренції в сегменті міського одягу.

Прибутковість підприємства на цьому етапі підвищується за рахунок оптимізації виробничих витрат і збільшення рентабельності продажів. Для продовження періоду стабільного розвитку компанія реалізує такі стратегічні напрями:

- удосконалення якості продукції;
- розширення асортименту за рахунок нових ліній одягу;
- освоєння суміжних ринкових сегментів;
- впровадження сучасних каналів комунікації зі споживачами.

Важливим елементом цієї стратегії є трансформація рекламної діяльності, спрямована на активізацію споживчого інтересу, формування мотивації до купівлі продукції та поглиблення емоційного зв'язку між брендом і клієнтом.

З метою підтримання позитивного іміджу й підвищення впізнаваності бренду, доцільно застосовувати комплексну рекламну кампанію, у межах якої цифрова реклама виступатиме ключовим інструментом комунікації. До пріоритетних засобів реалізації рекламної стратегії можна віднести наступні:

- контекстна реклама, спрямована на залучення користувачів, які активно шукають продукцію у відповідному сегменті;
- пошукова оптимізація (SEO), що підвищує видимість сайту бренду в пошукових системах і формує його авторитетність;
- посилення активності у соціальних мережах, які забезпечать прямий контакт із клієнтами, розповсюдження контенту про нові колекції та формування спільноти прихильників бренду.

Крім того, доцільним є впровадження комплексного підходу до управління рекламною діяльністю, який поєднує аналітичне планування, креативне проєктування та цифрову оптимізацію процесів просування. Такий підхід передбачає системну інтеграцію рекламних інструментів у загальну маркетингову стратегію підприємства, що забезпечить узгодженість

повідомлень, ефективне використання ресурсів і підвищення рентабельності рекламних інвестицій. Важливою складовою цього процесу є формування єдиної комунікаційної платформи бренду, здатної адаптуватися до поведінкових змін споживачів і технологічних тенденцій цифрового середовища. Це дозволить підприємству не лише підтримувати стабільну присутність у медіапросторі, а й формувати власну культурну й емоційну цінність у свідомості споживачів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що вдосконалення рекламної політики підприємства «TUR WEAR» є необхідною умовою зміцнення його конкурентних позицій на ринку легкої промисловості. Ефективне поєднання традиційних і цифрових інструментів комунікації сприятиме підвищенню лояльності споживачів, формуванню сталого іміджу бренду та забезпеченню динамічного зростання збуту. Цифрова реклама, інтегрована у загальну маркетингову стратегію, здатна не лише інформувати, а й створювати ціннісний діалог із клієнтом, формуючи довготривалі емоційні зв'язки. Розвиток власної комунікаційної екосистеми, заснованої на принципах персоналізації, інтерактивності та адаптивності, дозволить «TUR WEAR» утримувати високу ринкову впізнаваність і реалізовувати потенціал бренду в умовах цифрової економіки.

Література

1. Григорчук Т. В., Петровчан Д. І. Застосування цифрового маркетингу в кризових умовах середовища. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 64–68. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/14.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
2. Грушевська Ю. А., Барабанова Н. Р., Назаренко О. М. Теорія та історія реклами : навчально-методичний посібник. Одеса: Фенікс, 2019. 127 с.
3. Гузенко С. Digital marketing: основні поняття та інструменти. *Elit Blog*. 2022. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eto> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Філіна О. В. Роль та види контенту при просуванні в соціальних мережах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 75–81.
5. Tur Wear: офіційний вебсайт. URL: <https://turwear.com/?srsltid=AfmBOoqVmGr8iEgeY8i6fvs2LzKnaTlGyZo8Vgf451NMsydGT8SGYucd> (дата звернення: 16.10.2025).

МНИШЕНКО Ніка, бакалаврант, Київський національний університет технологій та дизайну

БАРНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Культура барів є відображенням історичних традицій корчм та таверн, яке поєднує гастрономічну спадщину з креативними підприємницькими ідеями. У середньовіччі таверни були важливими соціокультурними просторами: вони надавали їжу і напої, та сприяли комунікації [6]. Зокрема, Ліхтей підкреслює, що у середньовічних містах таверни виконували економічні та культурні функції, стаючи невід'ємною частиною міського простору [6]. Аналіз польських джерел показує, що корчми виконували роль майданчиків відпочинку й обміну новинами між різними соціальними групами, а сучасні дослідження визначають таверни як відкриті публічні простори для культурного обміну [3]. Попри історичне значення, питання трансформації традицій корчм у культуру пиття ХХІ століття в Україні досі досліджені недостатньо.

В умовах масштабного збройного конфлікту в Україні актуальним стає відновлення культурно-туристичного потенціалу та розвиток креативних індустрій. За оцінками ЮНЕСКО, взаємопов'язані культурний і туристичний сектори України втратили понад 19 млрд доларів доходу через повномасштабне вторгнення, пошкоджено 341 об'єкт культурної спадщини. Відновлення культурних об'єктів і туристичної інфраструктури вимагатиме близько 9 млрд доларів протягом наступного десятиліття. [11] У цьому контексті розвиток барної культури, як частини креативних індустрій, може слугувати важливим механізмом економічного й соціального відродження територій. Дослідження свідчать, що залучення історико-культурної спадщини у поєднанні з інноваційними підходами в індустрії гостинності сприяє відновленню постраждалих регіонів. [4] Метою цього дослідження було порівняти структуру та функції середньовічних корчм із сучасними барами та з'ясувати роль історичного антуражу в приверненні споживачів до закладів ресторанного господарства, зокрема у контексті відновлення туристичного сектору та розвитку малого бізнесу в умовах війни.

Дослідження базувалося на порівняльному аналізі наукових публікацій з історії середньовічних корчм та сучасної барної культури. Було проаналізовано наукові праці істориків та культурологів (зокрема Ліхтея, Громнюка, Русавської, Тарасюка) для виокремлення ключових характеристик старих таверн. Окрім цього, проведено соціологічне опитування споживачів напоїв. Анкетування (N≈150) охопило старшокурсників кількох українських університетів. Метою опитування було виявити чинники вибору бару: оцінити пріоритети респондентів щодо соціального спілкування, якості напоїв та тематичної

атмосфери. Отримані дані узагальнено і оброблено з використанням базових статистичних методів.

Масштабне поширення таверн у Європі припало на X–XII століття: вони виникали на торговельних шляхах і пропонували подорожнім і мешканцям їжу, пиво й відпочинок [3]. Такі заклади об'єднували людей різних станів на рівних умовах, ставали майданчиками ярмарків, зборів і навіть судових слухань. На українських землях корчма відігравала подібну комплексну роль. Зокрема, Громнюк підкреслює, що українська корчма відображала етнічні мотиви регіону через інтер'єр і архітектуру, формуючи середовище спільності [2]. Русавська відзначає, що традиційна селянська корчма поєднувала харчування з горизонтальним спілкуванням, укріплюючи соціальні зв'язки громади. Важливо, що напої в корчмах мали не лише утилітарний, а й ритуальний і символічний характер в обрядах та святкуваннях [7]. Таким чином, старі корчми й таверни виступали осередками гастрономічної та культурної ідентичності, а не просто закладами харчування.

У західноєвропейських містах історичний антураж і нині активно використовується в закладах гостинності. Багато пабів Великобританії й Ірландії зберігають атмосферу століть: наприклад, паб «Ye Olde Trip to Jerusalem» у Ноттінгемі діє з 1189 року. Також все частіше з'являються тематичні заклади, стилізовані під середньовічні зали, де подають традиційні напої і страви, водночас забезпечуючи сучасний сервіс [3]. Розвинулася й культура крафтового пива та медовухи: стародавні рецепти пивоваріння поєднують з фестивалями елю та меду, забезпечуючи гостям занурення у давні традиції. Отже, сучасні європейські бари створюють досвід гостинності, що поєднує історичну автентику з інноваціями, тим самим підвищуючи інтерес відвідувачів до культури пиття [3].

В Україні барний ринок розвивається неоднорідно. Поряд із масовими розважальними закладами виникають тематичні винні, пивні та крафтові бари, які поєднують локальні традиції з сучасними трендами. Наприклад, у Львові з'явилися концептуальні винні бари як центри інноваційної барної культури [1].

Результати нашого опитування свідчать: для більшості респондентів ($\approx 74\%$) головною мотивацією вибору бару є соціальна складова (можливість спілкуватися з друзями), далі – якість та різноманіття напоїв. Натомість історичний антураж чи етнічна атмосфера мають другорядне значення: $73,7\%$ опитаних відвідують тематичні заклади дуже рідко або іноді. Також більшість респондентів регулярно обирають крафтові та локальні напої, що свідчить про відкритість до нових продуктів, хоча деякі гості віддають перевагу традиційним маркам. Ці результати вказують, що українські споживачі цінують поєднання традиційного дизайну та якісного продукту, але автентичність є лише одним із декількох критеріїв вибору закладу.

У цілому, досвід Європи й України показує: тематичні реконструкції, автентичні рецепти та колоритні інтер'єри розширюють можливості барної індустрії. Використання історико-культурної спадщини у концепціях барів може значно посилити їхню привабливість для гостей та туристів.

Принцип відкритого громадського простору і концепція горизонтального спілкування як у старих корчмах продовжують проявлятися у форматі сучасних барів. Використання локального історичного антуражу й автентичних традицій стає усе більш вагомим критерієм залучення відвідувачів: тематичні інтер'єри, реконструкції та старовинні рецептури підвищують інтерес гостя до закладу та пов'язаних культурних практик. Водночас тематичні заходи та історичні фестивалі в барах зміцнюють зацікавленість публіки (стимулюють гастрономічний туризм). Перспективними є концепції, що поєднують реконструкцію корчми з можливістю дегустації локальних напоїв: це може збільшити туристичну привабливість регіонів та сформувати унікальну індустрію гостинності.

Крім того, барна сфера виступає частиною креативних індустрій і сприяє розвитку малого підприємництва: об'єднуючи місцевих виробників напоїв і талант креативних працівників, вона створює нові робочі місця та форми бізнесу. Таким чином, барна культура може стати каталізатором відродження підприємництва в аграрних і постконфліктних регіонах [3, 5]. Таким чином, відтворення середньовічних традицій у концепціях сучасних барів може стати ефективним інструментом соціо-культурного відродження: це відкриває нові можливості для малого підприємництва та розвитку гастрономічного туризму в Україні. Подальші ж дослідження варто зосередити на кількісній оцінці економічного ефекту таких автентичних концепцій та вивченні впливу історико-культурної ідентичності на поведінку споживачів. Співпраця дослідників культури з представниками індустрії гостинності допоможе оптимізувати стратегії розвитку барного бізнесу з урахуванням історико-культурної спадщини.

Література

1. Безручко Л. С., Жук Ю. О., Філь М. І. Концептуальні вінні бари міста Львова як центри творення інноваційної барної культури. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 91, С. 227–232.
2. Громнюк А. І. Корчма як український історичний тип підприємств харчування. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2020. Вип. 58, С. 56–64.
3. Карнаух А., Кравчук К. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Львів : Cultural Relations Platform, 2024. 47 с.

4. Карнаух А., Кравчук К. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. DG EAC, 2024. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Крайня В. ЮНЕСКО: Україні знадобиться десять років і дев'ять мільярдів доларів, щоб відновити культурні об'єкти, зруйновані РФ. *Інфопростір «Детектор медіа»*. 2024.
6. Ліхтей І. М. Середньовічне місто : навчальний посібник. Ужгород : РІК-У, 2024. 80 с.
7. Русавська В. А. Корчма як заклад української гостинності. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2013. № 4, С. 60–66.
8. Тарасюк М. М. Місце хмільних напоїв у повсякденному житті волинського міщанства й селянства наприкінці XV – у середині XVI століття. *Місто: історія, культура, суспільство*. 2022. № 14, С. 188–203.
9. Corbellini S., Hoogvliet M. Indoor Public Spaces and the Mobility of Religious Knowledge in Late Medieval Deventer and Amiens. *Urban History*. 2025. Vol. 52, Iss. 1, P. 14–37.
10. Dudkiewicz-Pietrzyk M., Miłkowska E., Golianek P. A Concept of Sustainable Revalorization of the Cultural and Historical Heritage of Red Tavern on Turystyczna Street in Lublin (Poland). *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Iss. 11, P. 5189.
11. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. 2024. URL: <https://unesco.org/en/news/stories/2024/10/07/ukraine-damage> (дата звернення: 07.10.2025).

НЕКРАЩУК Микита, бакалаврант, Університет митної справи та фінансів

УКРАЇНСЬКИЙ КЛАСТЕР – ФОРМА ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Система раціонального управління ресурсами є наріжним каменем вивчення дисципліни економіки. Оптимальне використання всіх наявних можливостей – від людського капіталу до природних ресурсів – раз у раз постає ключовим завданням як у державному регулюванні, так і в наукових дослідженнях та, безумовно, у бізнес-плануванні. Від того, наскільки ефективно суспільство інтегрує ресурси у виробничі та інноваційні процеси, залежить рівень його конкурентоспроможності. У цьому контексті особливе значення набуває формування економіки на основі кластерного підходу, який у XXI столітті набуває нового змісту через глобалізаційні виклики та технологічні зрушення.

Першим, хто науково обґрунтував феномен, близький до сучасного розуміння економічних кластерів, був англійський економіст Альфред Маршалл. У своїй фундаментальній праці «Principles of Economics» (1890) він описав концепцію «промислових районів» (industrial districts).[6] Маршалл спостерігав, що географічна концентрація підприємств однієї галузі створює специфічні переваги, які неможливо відтворити в ізоляції. Ключові характеристики таких промислових районів, за Маршаллом, включають: спадкову майстерність, розвиток допоміжних галузей, спеціалізоване обладнання, локальний ринок висококваліфікованої праці, промислове лідерство та постійне впровадження нововведень. Це породжує особливу «промислову атмосферу» (industrial atmosphere), яка сприяє поширенню знань і пришвидшує інновації. До сучасної, систематизованої форми цю концепцію привів американський економіст Майкл Портер, який у своїй праці «The Competitive Advantage of Nations» (1989) розвинув теорію кластерів, розглядаючи їх як географічні концентрації взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, сервісних провайдерів, фірм у суміжних галузях та пов'язаних інституцій (університети, дослідні центри тощо) [7]. Портер показав, що кластери посилюють конкурентні переваги через ефект взаємодії, обміну знаннями, зниження транзакційних витрат і пришвидшення інноваційних процесів. Його «ромб конкурентних переваг» став класичною моделлю аналізу того, чому певні країни або регіони досягають успіху в окремих галузях [1].

В Україні, найбільш подібне розуміння до кластерної економіки, мало свої зародки з радянських часів, коли формувалися великі територіально-виробничі комплекси, що за своєю суттю нагадували сучасні кластери. Приклади ТВК демонструють їхню спеціалізацію та географічну концентрацію. Донецький ТВК, що охоплював Донецьку та Луганську області, спеціалізувався на важкій промисловості, зокрема на видобутку вугілля, металургії та важкому машинобудуванні. Це був великий конгломерат взаємопов'язаних сировинних та виробничих підприємств, таких як Макіївський, Єнакіївський та Комунарський заводи, які працювали в єдиному технологічному ланцюгу під централізованим контролем. Придніпровський ТВК, розташований у Дніпропетровській, Запорізькій та Кіровоградській областях, фокусувався на чорній та кольоровій металургії, електроенергетиці та машинобудуванні. Північно-Східний ТВК, що включав Харківську, Полтавську та Сумську області, був відомий своїм енергетичним, транспортним та точним машинобудуванням. Локальним прикладом цієї концентрації був Північний промисловий вузол Кременчука, який об'єднував нафтопереробний завод, ТЕЦ та машинобудівні підприємства. Інші комплекси, такі як Карпатський, Подільський та Причорноморський, спеціалізувалися на лісовій, хімічній промисловості та машинобудуванні, підкреслюючи територіальну організацію виробництва в УРСР.

Після розпаду Радянського Союзу одним із перших формалізованих прикладів кластерного підходу в Україні стала Асоціація «Поділля Перший», створена у Хмельницькій області в 1998 році. Це було перше національне об'єднання, що намагалося з'єднати бізнес, владу, науку та громадські організації в єдину мережу співпраці. Згодом на її основі постала структура нового рівня – Центр соціально-економічних досліджень Подільського регіону, який став каталізатором місцевих ініціатив і практичної взаємодії між секторами. Розвиток цього руху дав поштовх до появи будівельного кластера в Поділлі – першого в Україні, заснованого на потужних мінеральних ресурсах, науково-виробничій базі та активних фінансових потоках регіону. Його успішна діяльність швидко спричинила формування споріднених кластерів, а саме туристичного, швейного, харчового, що стали орієнтиром для інших областей країни.

Та все ж, українська економіка протягом десятиліть після здобуття незалежності була значною мірою сформована та контрольована унікальними економічними структурами, відомими як фінансово-промислові групи (ФПГ). Ці утворення, що виникли внаслідок постсоціалістичної приватизації, стали домінуючим механізмом консолідації капіталу в країні. Модель фінансово-промислових груп в Україні, що сформувалася внаслідок масштабної та непрозорої приватизації державних активів у 1990-х роках, виявилася ефективним механізмом для швидкої консолідації капіталу та отримання контролю над ресурсами. Однак, її ефективність була спрямована на приватні інтереси, а не на загальноекономічний розвиток. Капітал, замість того щоб бути інвестованим у модернізацію та інновації, часто використовувався для «asset stripping» та утримання монопольного становища на ринку. Тісний симбіоз бізнесу та політики, що дозволяв ФПГ впливати на правове поле та отримувати державні преференції, створив систему ренто-шукання, яка гальмувала конкуренцію та інновації.

Економічна модель України до початку повномасштабної війни трималася на трьох основних елементах, які описуються наступними пунктами: Експорт сировини (з домінуванням аграрної продукції), ІТ-сектор (орієнтований переважно на аутсорсинг) та трансфери (грошові перекази від трудових мігрантів) [4]. Дана система формувала нестабільний ґрунт системи, що лише вкорінювало проблему суверенітету та стійкості економіки країни. Після початку Великої війни, дана модель розвитку ясніше засвідчила екзогенний характер економіки, залежної від зовнішніх ринків, іноземних замовників та фінансових потоків, що надходять з-за кордону. Така структура не базувалася на внутрішніх виробничих ланцюгах чи високій доданій вартості, а використовувала переваги, що були вразливі до будь-яких зовнішніх потрясінь. Військові дії на території країни за останні 3 роки, все більше проявляли симптоми глибинної структурної слабкості сировинної моделі: блокада чорного

моря, а також проблеми зі збутом сировини – створювало брак валютних знаходження, що було ключовим джерелом для держави [2]. Вразливість ІТ-сектору є показовим прикладом будь-якої аутсорсингової економічної моделі. Замовник послуг, особливо у високотехнологічній сфері, завжди прагне мінімізувати ризики, оскільки аутсорсинг за своєю суттю є транзакційним бізнесом, який не вимагає глибоких інвестицій у країну-виконавця, зростання ризиків в Україні призвело до негайного відтоку капіталу та замовлень, незалежно від кваліфікації спеціалістів. Грошові трансферти, що раніше займали значну нішу у валютних надходженнях країни, через сезонний характер заробітку в інших країнах та переказів отриманих коштів – сім'ї, зазнав змін, через масову міграцію населення за кордон на повноцінній основі. Цей зсув є не просто втратою фінансового потоку, а ознакою системного демографічного зсуву, що становить довгострокову загрозу.

Сьогодні перед Україною постає нагальна потреба не просто відбудувати зруйновану інфраструктуру та підприємства, а й докорінно змінити економічну модель [3]. Перехід до кластерної економіки може стати фундаментом для структурної трансформації, адже він дозволяє поєднати ресурси, інновації та регіональні переваги, створюючи нові можливості в акумуляції наявних ресурсів та інтеграції у світові ринки. Біотехнологічний кластер міг би розвиватися у Києві, Львові, Харкові та Дніпрі, спираючись на науково-дослідні інститути, університети та приватні фармацевтичні компанії [5]. Його діяльність могла б охоплювати створення сучасних лікарських препаратів, розвиток генної інженерії та агробіотехнологій, що підвищило б продовольчу безпеку та дозволило інтегруватися у глобальні біомедичні ланцюги. Літєво-енергетичний кластер доцільно розмістити у Кіровоградській та Дніпропетровській областях, де зосереджені основні родовища літію, що надало б можливість охопити весь цикл – від видобутку та переробки руди до виробництва акумуляторів і систем зберігання енергії, що є критично важливими для електротранспорту та відновлюваної енергетики. Титановий кластер міг би розгорнутися у Житомирській та Дніпропетровській областях, а також у Запоріжжі, де його завданням було б створення замкненого циклу від видобутку титанового концентрату до виробництва складних авіаційних і космічних деталей. Це дозволило б Україні зайняти стратегічну нішу у світовій промисловості та зміцнити оборонно-промисловий комплекс. Військово-технічний кластер, міг би стати центром виробництва сучасних безпілотних систем, бронетехніки та протиповітряних комплексів, одночасно забезпечуючи співпрацю з міжнародними партнерами. Такий кластер не лише посилив би обороноздатність країни, але й створив умови для експорту високотехнологічної продукції. Рекреаційно-туристичний кластер найбільш логічно формувати у Закарпатті, а також в Івано-Франківській та Львівській областях. Поєднання природних ресурсів, культурної спадщини та інвестицій у сучасну

інфраструктуру, могло б перетворити ці регіони на осередки еко-туризму, гірськолижного відпочинку, SPA-комплексів та оздоровчих курортів, що сприятиме залученню іноземних туристів і капіталу. Напівпровідниковий кластер варто розбудовувати у Києві, Харкові та Львові, де вже існує потужна освітня та наукова база. Його завданням є створення виробництва мікрочипів, електронних компонентів і дослідницьких центрів у сфері штучного інтелекту та мікроелектроніки. Такий кластер став би стратегічною платформою для інтеграції України у глобальні технологічні ланцюги та зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

Таким чином, перехід до кластерної економіки відкриває можливість для якісного оновлення української економічної моделі. Це не лише шлях відновлення після війни, а й шанс створити нову структуру господарства, яка базуватиметься на інноваціях, регіональній спеціалізації та глобальній інтеграції.

Література

1. Грицина Л. А. Сутність та еволюція економічних кластерів. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 248 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Куш О. Кластерна економіка vs аграрна: який шлях обере Україна? Дзеркало тижня. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/klasterna-ekonomika-vs-ahrna-jakij-shljakh-obere-ukrajina.html> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Куш О. Нам треба запустити самовідновлювальну економічну модель. Український тиждень. 2024. URL: <https://tyzhden.ua/nam-treba-zapustyty-samovidnovliuvalnu-ekonomichnu-model-oleksij-kushch/> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Куш О. Три кити, на яких трималася наша модель економіки, виявилися паперовими і згоріли у полум'ї війни. TrueUA. 2024. URL: <https://trueua.info/news/ekonomist-oleksiy-kushch-try-kyty-na-yakykh-trymalasya-nasha-model-ekonomiky-vyyavylysyu> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Куш О. Чи може Україна стати наступним біотехнологічним епіцентром: що для цього потрібно. Главком. 2024. URL: <https://glavcom.ua/columns/olexkush/chi-mozhe-ukrajina-stati-nastupnim-biotekhnolohichnim-epitsentrom-1029135.html> (дата звернення: 29.10.2025).
6. Belussi F., Caldari K. At the origin of the Industrial District: Alfred Marshall and the Cambridge School. *Cambridge Journal of Economics*. 2009. Vol. 33, no. 2. P. 335–355.
7. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (дата звернення: 29.10.2025).

НІВЕНЧЕНКОВА Анастасія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТРИ РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Е. ШЕЙНА ЯК МЕХАНІЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ

В умовах глобальної нестабільності, стрімких технологічних зрушень і посилення конкуренції інновації стають не лише фактором розвитку, а й необхідною умовою виживання бізнесу. Для українських підприємств інноваційність є визначальним чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до викликів цифрової економіки. Сучасне розуміння інновацій виходить за межі суто технологічних змін і охоплює управлінські, маркетингові, соціальні та культурні аспекти діяльності підприємства. Це зумовлює потребу формування нової моделі мислення – відкритої до експериментів, креативності та безперервного вдосконалення.

Одним із ключових чинників, що визначає інноваційний потенціал організації, є її корпоративна культура. Саме вона формує систему цінностей, норм поведінки, ставлення до нововведень і готовність персоналу до змін. Практика доводить, що навіть за наявності фінансових і технологічних ресурсів підприємства, які не мають культури підтримки ініціативності та толерантності до помилок, рідко досягають успіху в інноваційній сфері [1]. Для України ця проблема є особливо актуальною, оскільки значна частина підприємств і досі функціонує в умовах традиційних управлінських моделей, орієнтованих на стабільність, контроль і короткострокові результати. Водночас ефективний розвиток інновацій вимагає середовища відкритості, взаємної довіри та творчої самореалізації працівників.

Попри зростання усвідомлення важливості інновацій, інноваційна діяльність в Україні розвивається повільно та нерівномірно. Для більшості підприємств інновації залишаються не системною стратегією, а епізодичними ініціативами, що часто не доходять до стадії практичного впровадження.

Однією з головних проблем є обмежене фінансування. Переважна частина компаній працює в умовах дефіциту обігових коштів, нестабільного попиту та високих ризиків, тому пріоритет надається поточній операційній діяльності, а не довгостроковим інвестиціям у розробки. Державна підтримка інновацій залишається фрагментарною, а механізми грантового фінансування – недостатньо доступними для малого та середнього бізнесу. Також серйозною проблемою є нестача кваліфікованих кадрів, особливо у сфері інженерії, ІТ, аналітики та інноваційного менеджменту. Відтік фахівців за кордон, недостатня мотивація молодих спеціалістів і розрив між освітою та практикою призводять

до кадрового голоду навіть у технологічно активних галузях. Окрім економічних та інституційних чинників, ключовим бар'єром залишається психологічна й культурна неготовність до інновацій. У багатьох українських організаціях досі домінує традиційна ієрархічна модель управління, де ініціатива знизу не заохочується, а помилки сприймаються як провал, а не як джерело навчання. Працівники часто уникають експериментів через страх покарання або недовіру до керівництва. У результаті формується культура обережності, а не розвитку – коли стабільність, контроль і звітність мають вищий пріоритет, ніж креативність, гнучкість і пошук нових рішень. Така організаційна культура фактично гальмує інноваційні процеси навіть там, де є технологічний або кадровий потенціал [1].

Організаційна культура визначає спосіб мислення, поведінки та взаємодії співробітників всередині компанії і є одним із ключових чинників успішного впровадження інновацій. Вона формує середовище, у якому ідеї можуть швидко генеруватися, обговорюватися та реалізовуватися, або ж навпаки – гальмуються через страх помилок і нестачу довіри [3].

Дослідження вітчизняних і міжнародних компаній показують, що інноваційна організаційна культура сприяє [3]:

- відкритості до нових ідей і технологій;
- готовності до експериментів і прийняття ризику;
- активному обміну знаннями між підрозділами;
- залученню співробітників до процесу прийняття рішень;
- швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища.

В українських компаніях, де культура орієнтована на довіру та підтримку ініціативи, спостерігається більша активність у створенні нових продуктів, послуг і процесів, а також зростання мотивації персоналу. Навпаки, організації з консервативною культурою, де панує страх помилок і жорсткий контроль, демонструють значно нижчий рівень інноваційної активності, навіть за наявності ресурсів і технологій. Формування інноваційної організаційної культури стає не додатковою опцією, а стратегічною необхідністю. Вона створює фундамент для того, щоб інновації не залишалися поодинокими проєктами, а стали системним елементом розвитку компанії.

Ефективний підхід до аналізу та управління культурою, який дозволяє оцінити як видимі прояви, так і глибинні переконання працівників, запропонував американський дослідник Едгар Шейн. Один із найвідоміших підходів до розуміння організаційної культури Едгар Шейн сформулював у 1980-х роках. На його думку, це вироблена конкретною групою й перевірена практикою система базових переконань, що склалася під час розв'язання завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Оскільки така система довела свою дієвість, її визнають цінною і передають новим учасникам як належний спосіб бачити, осмислювати й оцінювати типові проблеми. У моделі Шейна виокремлюють три взаємопов'язані рівні (табл. 1): поверхневий (артефакти), підповерхневий

(самоідентифікація) та глибинний (архетипи). Порівняно легко досліджувати й коригувати поверхневий рівень; натомість найскладнішим для виявлення та зміни є глибинний, який часто лишається неусвідомленим для членів організації [2]. Його трирівнева модель є потужним інструментом для трансформації корпоративного середовища і створення умов, що сприяють прискоренню інноваційних процесів.

Таблиця 1 – Рівні організаційної культури за Е. Шейном

Організаційна структура	Поверхневий рівень	
	Зовнішній рівень	
	– Технології; – Архітектура; – Зразки поведінки; – Стиль одягу; – Емоційна атмосфера; – Робоче місце; – Символи, ритуали та церемонії	Об'єктивна культура
	Внутрішній рівень	
	Ціннісні орієнтири та вірування	
	– Моральні погляди; – Етичні правила; – Стратегія; – Філософія; – Цінності; – Кодекс поведінки; – Норми взаємовідносин; – Місія; – Девізи	Суб'єктивна культура
	Глибинний рівень	
	Базові припущення	
	– Відносини з природою; – Сенс предметів і явищ; – Розуміння реальності часу і простору; – Відношення людини і діяльності; – Вірування та переконання; – Національний менталітет; – Регіональний менталітет	

Джерело: побудовано автором на основі [2, 3]

Використання цієї моделі дозволяє системно аналізувати культуру компанії: від видимих проявів до глибинних переконань, які визначають реальну поведінку співробітників.

Для розвитку інновацій важливо не обмежуватися лише артефактами або декларованими цінностями, а працювати на трьох рівнях одночасно:

- артефакти – створення відкритих просторів, колабораційних платформ і ритуалів, що заохочують обмін ідеями;
- цінності – формування стратегій, які стимулюють навчання, експерименти та креативність;
- базові припущення – зміна глибинних переконань щодо прийняття ризику, ролі інновацій та цінності індивідуальної ініціативи.

Тільки системне впровадження підходу Шейна дозволяє перетворити інновації із поодиноких ініціатив на сталий процес розвитку компанії, що особливо актуально для українських підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Аналіз проблем розвитку інновацій в Україні та ролі організаційної культури дозволяє зробити висновок: ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від глибинних структур культури, а не лише від фінансових або технологічних ресурсів.

Впровадження підходів за Шейном дозволяє українським компаніям:

- систематизувати інноваційний процес – ідеї не залишаються поодинокими, а проходять через чіткі етапи оцінки, адаптації та впровадження;
- збільшити залученість персоналу – працівники активніше пропонують ініціативи та експериментують, оскільки культура підтримує креативність і прийняття ризику;
- підвищити швидкість адаптації – організація легше реагує на зміни ринку та технологічні зрушення, перетворюючи виклики на можливості;
- створити конкурентні переваги – інновації стають системним елементом діяльності, а не одноразовим проєктом.

У реалістичних умовах українського бізнесу, де часто бракує фінансових ресурсів і державної підтримки, формування інноваційної культури стає ключовим механізмом прискорення розвитку. Саме завдяки трансформації цінностей, поведінкових моделей і видимих практик, компанії здатні створювати середовище, що стимулює безперервні інновації та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, впровадження системного підходу за Шейном не лише теоретично, а й практично обґрунтовано як ефективний інструмент прискорення бізнес-інновацій в українських компаніях, оскільки дозволяє одночасно впливати на усі рівні культури – від глибинних переконань до видимих практик.

Література

1. Кальніцька М.О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 5. С. 60–70.

2. Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture. The Psychological Safety, 2023. URL: <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/> (accessed: 23.10.2025).

3. Mulder P. Schein's Model of Organizational Culture. Toolshero, 2025. URL: <https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein> (accessed: 11.10.2025).

ПЕРЕГОН Софія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

БАР'ЄРИ ІНТЕГРУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У часи цифровізації економіки штучний інтелект (ШІ) стає критично важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності підприємств. Наразі компанії, що активно використовують ШІ-технології в процесах планування, досягають вищої точності прогнозування та скорочення часу розробки бізнес-планів. Попри зростаючий інтерес до автоматизації та новітніх технологій, в Україні спостерігається лише близько 15% малих та середніх підприємств, що використовують інструменти на базі ШІ для стратегічного планування [1]. Це свідчить про значний нереалізований потенціал.

Бізнес-планування традиційно базувалося на оцінках експертів та історичних даних. Сьогодні ж воно потребує інтеграції новітніх аналітичних інструментів для роботи з великим обсягом даних, виявлення прихованих закономірностей, а також моделювання різноманітних сценаріїв розвитку. ШІ-системи здатні аналізувати ринкові тренди в реальному часі, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати розподіл ресурсів та автоматично коригувати стратегічні плани залежно від змін зовнішнього середовища, що актуально для українських підприємств в умовах високої невизначеності.

Дослідження впливу ШІ на бізнес-планування є важливим для виявлення ефективних способів впровадження інтелектуальних систем, формування рекомендацій для бізнесу щодо підвищення якості стратегічних рішень та загалом для розуміння системи цифрової трансформації управлінських процесів.

Незважаючи на зростаючу популярність ШІ-технологій, їх впровадження в бізнес-планування викликає низку запитань та проблем, котрі потребують комплексного дослідження та розв'язання. Насамперед, однією з ключових перешкод є недостатня готовність даних та інфраструктури підприємств. Дослідження показують, що 74% компаній не можуть досягти масштабування цінності від ШІ-ініціатив, причому близько 70% проблем пов'язані з людськими

та процесними факторами, 20% – з технологічними питаннями, і лише 10% – безпосередньо з алгоритмами ШІ (рис. 1).

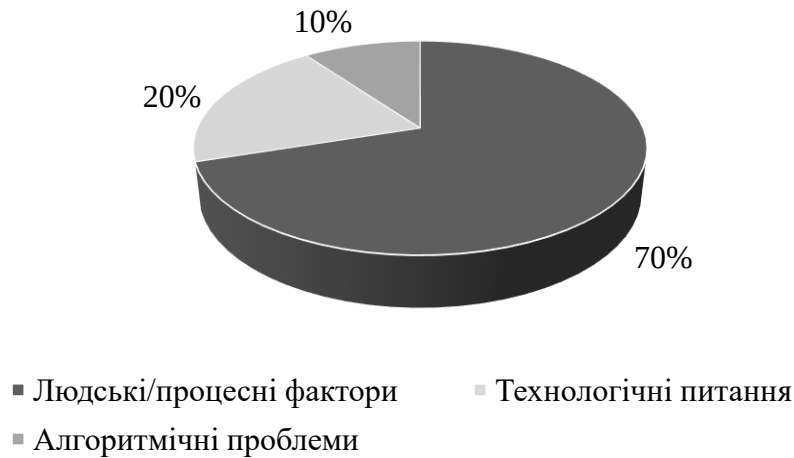


Рисунок 1 – Проблеми впровадження ШІ у бізнес-процеси
Джерело: розроблено автором на основі [4]

Більшість українських компаній, що лише на початку своєї цифрової трансформації, стикаються з проблемою фрагментованості даних та відсутності конкретно визначених стандартів для їх збору та обробки. В кінцевому результаті дані проблеми унеможливають прогнозування та стратегічне планування за використання ШІ.

Критичною залишається проблема дефіциту кваліфікованих кадрів та опору змінам з боку персоналу. Відсутність експертизи визнана найбільшим бар'єром (43% респондентів), за нею слідують проблеми інтеграції (38%) та занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки даних (29%) [4]. Впровадження у роботу ШІ-рішень значно сповільнюється відсутністю фахівців з машинного навчання, а також аналітиків на вітчизняних підприємствах. Крім того, має вплив також психологічний фактор, що характеризується побоюванням працівників щодо автоматизації їхніх функцій на підприємствах.

Окрім цього, існує значна невизначеність щодо економічної ефективності та окупності інвестицій у ШІ-проекти. Наразі спостерігаються випадки, коли підприємствами не можуть бути встановлені конкретні метрики успішності впровадження ШІ в процеси планування. Це створює проекти, що споживають ресурси без вимірюваних результатів. Актуальною цю проблему робить те, що невдалі інвестиції у новітні технології можуть становити загрозу для малих та середніх підприємств, котрі становлять основу української економіки. Ці три взаємопов'язані проблеми формують виклики, що потребують глибокого аналізу та розробки ряду чітких рекомендацій щодо впровадження ШІ в систему бізнес-планування підприємств.

Ефективність систем штучного інтелекту в бізнес-плануванні залежить від якості, структурованості, повноти та доступності даних, що надаються для подальшої обробки. Однак, більшість підприємств стикається з проблемою розпорошення даних між різними системами обліку, відсутності єдиних форматів та стандартів їх зберігання. За оцінками експертів, українські компанії витрачають до 60-70% часу ІТ-проектів саме на підготовку та очищення даних, що суттєво збільшує термін впровадження та знижує економічну привабливість таких ініціатив [3]. Інфраструктурні обмеження, що характеризуються застарілими ERP-системами, не придатними для впровадження ІТ-технологій, створюють додаткові виклики. Крім того, проблема посилюється недостатнім рівнем хмарних обчислень в Україні – за даними досліджень, лише 23% малих та середніх підприємств використовують хмарні сервіси, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 50% [1]. Це все потребує немалих додаткових вкладень.

Критичним аспектом є також різниця використовуваних даних. ІТ-системи здатні працювати з поточними даними, тоді як традиційні системи працюють з історичними даними, що оновлюються періодично. Тому постає питання необхідності інтеграції даних з різних джерел інформації – від IoT-пристроїв на виробництві до даних соціальних мереж та зовнішніх ринкових індикаторів. Однак для цього потребується не лише інвестування в технології, а й формування нової корпоративної культури управління інформацією.

Але наявність одних технологій не виправляє ситуацію, оскільки до них мають додаватися кваліфіковані кадри. Дефіцит потрібних фахівців загалом є глобальною проблемою, однак для України вона загострюється через відтік кваліфікованих кадрів за кордон. За даними аналітичних компаній, попит на AI-спеціалістів в Україні зростає на 40–50% щорічно, тоді як пропозиція збільшується лише на 15–20%, що створює значний розрив між потребами бізнесу та доступністю талантів [1]. Проблеми не обмежуються лише технічними спеціалістами, для ефективного використання ІТ в плануванні потрібні так звані «Бізнес-аналітики нового покоління». Це фахівці, що будуть виступати «містком» між технічними командами та менеджментом, формулюючи конкретні бізнес-завдання для ІТ-систем та інтерпретуючи результати для подальшого прийняття управлінських рішень. Не менш важливим фактором виступає психологічний опір працівників щодо впровадження ІТ-технологій. Дослідження показують, що до 40% працівників відділів планування та аналітики сприймають ІТ як загрозу їхнім посадам, що проявляється в саботажі впровадження, небажанні навчатися роботі з новими системами та недовірі до результатів машинного прогнозування [3]. Подолання опору також потребуватиме значного часу та стратегії управління змінами для представлення ІТ як інструмента, а не заміни людського капіталу.

Однією з найбільш складних проблем впровадження ІТ в бізнес-планування є визначення економічної доцільності та окупності таких проектів.

На відміну від традиційних ІТ-систем, ІІІ-рішення не мають чіткості в оцінці результату та окупності їх впровадження. Крім того, успішність роботи залежить від низки факторів, зокрема якості, повноти та структурованості даних, що ускладнює попереднє бюджетування. Проблему посилює факт відсутності метрик оцінки ефективності. Складно оцінити цінність скорочення часу розробки бізнес-плану або підвищення точності прогнозу. Це призводить до ситуації, коли підприємства інвестують в ІІІ-проекти без чіткого очікуваних розуміння результатів. Особливо гостро проблема економічної оцінки стоїть перед малими та середніми підприємствами. Вартість впровадження повноцінної ІІІ-системи для бізнес-планування може сягати від 50 до 500 тисяч доларів США залежно від масштабу та складності рішення, що становить значну частину їх бюджету [2]. Додатковим фактором невизначеності є розвиток новітніх технологій, що провокує ризик можливості того, що впроваджені сьогодні системи можуть застаріти вже через 2–3 роки, це створює проблему стратегічного планування ІІІ-інвестицій. Через це, багато компаній обирають стратегію очікування, втрачаючи при цьому конкурентні переваги першості.

Проведене дослідження впливу штучного інтелекту на бізнес-планування дозволило систематизувати ключові проблеми впровадження ІІІ-технологій у вітчизняних підприємствах та визначити пріоритетні напрями їх вирішення.

Встановлено, що основними бар'єрами інтеграції штучного інтелекту в систему бізнес-планування є: недостатня готовність даних та інфраструктури (70% проблем пов'язані з людськими та процесними факторами), дефіцит кваліфікованих кадрів та організаційний опір змінам (43% компаній визначають відсутність експертизи як головний бар'єр), а також економічна невизначеність щодо окупності ІІІ-інвестицій. Ці проблеми є взаємопов'язаними та потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Доведено, що успішне впровадження ІІІ в бізнес-планування вимагає не лише технологічних інвестицій, але й трансформації корпоративної культури управління даними, розвитку міждисциплінарних компетенцій персоналу та формування чітких метрик оцінки ефективності ІІІ-проектів. Особливу увагу слід приділити розробці адаптованих рішень для малих та середніх підприємств, які становлять основу української економіки, але мають обмежені ресурси для масштабних цифрових трансформацій.

Науковий внесок дослідження полягає в систематизації проблем впровадження штучного інтелекту в бізнес-планування з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища, виявленні причинно-наслідкових зв'язків між технологічними, організаційними та економічними бар'єрами цифровізації планування, а також в обґрунтуванні необхідності міждисциплінарного підходу до впровадження ІІІ-технологій, що поєднує технічні, управлінські та соціально-психологічні аспекти. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами при розробці стратегій цифрової трансформації та

освітніми закладами при формуванні програм підготовки фахівців у сфері ІІІ та бізнес-аналітики.

Література

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С. 1–12.
2. Artificial Intelligence at Scale. Boston Consulting Group, 2024. URL: <https://share.google/y82GvXuJLMWpj09mg> (accessed: 25.10.2025).
3. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy / Bughin J. et al. McKinsey Global Institute Discussion Paper, 2018. 36 p.
4. The role of AI in business: Insights and challenges for 2025. Hostinger Blog, 2024. URL: <https://share.google/lAygHAbjCUzy7JFik> (accessed: 27.10.2025).

ПЕТРОВИЧ Софія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ ПРОВЕДЕННЯ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ

Розвиток підприємницького середовища та інновацій у бізнесі безпосередньо залежить від стану банківської системи, яка забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів і стимулює економічну активність. У сучасних умовах українські банки дедалі активніше залучаються до інвестиційних процесів, сприяючи структурній перебудові економіки та підтримці інноваційного розвитку.

Інвестиційна діяльність банків – це комплекс дій, пов’язаних із вкладенням власних або залучених ресурсів у різні об’єкти інвестування (цінні папери, інноваційні проекти, реальний сектор економіки) з метою отримання прибутку та забезпечення стабільного розвитку банку. Як зазначає Є. Чайковський, фінансова стабільність банків є ключовим чинником ефективності інвестиційної діяльності, адже саме вона визначає здатність банку акумулювати ресурси та трансформувати їх у продуктивні інвестиції [2].

Інвестиційна діяльність банків реалізується через активні операції.

Активні операції передбачають розміщення ресурсів для отримання доходу – надання кредитів, інвестування у цінні папери, придбання часток у статутних капіталах підприємств, а також участь у фінансуванні інноваційних проектів.

Пасивні операції спрямовані на формування ресурсної бази банку – залучення депозитів, випуск облігацій, отримання міжбанківських кредитів.

Саме ефективність пасивних операцій створює основу для проведення активних, забезпечуючи ліквідність та фінансову стійкість установи.

Різниця між цими двома видами операцій полягає в економічному змісті: пасивні операції формують джерела ресурсів, а активні – забезпечують їх продуктивне використання. Від збалансованості між ними залежить дохідність, ризиковість і стабільність банківської діяльності.

Серед активних операцій банків особливе місце займають інвестиційні та кредитні. Кредитні операції – це коротко-, та середньострокові операції, які спрямовані на надання коштів у позику з метою отримання процентного доходу. Вони характеризуються вищою ліквідністю, але нижчим рівнем прибутковості. Інвестиційні операції, навпаки, орієнтовані на довгострокове вкладення коштів у цінні папери, підприємства чи інноваційні проєкти, що забезпечують стратегічний розвиток банку та сприяють економічному зростанню регіону.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика банківських операцій

Вид операцій	Сутність	Тривалість	Мета	Рівень ризику	Приклад
Активні	Розміщення ресурсів для отримання доходу	Коротко-середньодовгострокові	Отримання прибутку	Середній	Кредитні, інвестиційні, засновницькі операції; депозити в інших банках
Пасивні	Формування ресурсної бази банку	Постійна	Залучення коштів	Низький	Формування статутного капіталу; залучення коштів на рахунки юридичних та фізичних осіб; випуск цінних паперів; отримання кредитів від інших банків
Кредитні	Надання позик із фіксованою процентною ставкою	Коротко-/середньострокові	Отримання процентного доходу	Помірний	Кредити підприємствам
Інвестиційні	Вкладення капіталу в об'єкти інвестування	Довгострокові	Розвиток і прибуток від капіталізації	Високий	Купівля цінних паперів, участь у проєктах

Джерело: складено автором на основі [1–2].

Як підкреслюється в навчальному посібнику «Банківський менеджмент» (ВНТУ, 2022), ефективність банківської діяльності залежить не лише від управління власним капіталом, а й від дії зовнішніх чинників – економічних, політичних, правових та монетарних [1]. Центральний банк, використовуючи інструменти монетарної політики (облікову ставку, норми резервування, кредити рефінансування), формує умови, у яких комерційні банки здійснюють як кредитні, так і інвестиційні операції.

Таким чином, інвестиційна діяльність банків виступає важливим елементом розвитку фінансової системи та підприємницького середовища. Вона не лише сприяє підвищенню ефективності банків, а й підтримує структурні зрушення в економіці, стимулює інновації та забезпечує регіональний економічний розвиток.

Література

1. Банківський менеджмент: навчальний посібник / 3-тє вид. Вінниця: ВНТУ, 2022. 350 с.
2. Чайковський Є. Фактори впливу на фінансову стабільність банків в Україні. *Economic Analysis*. 2024. Том 34. №2, С. 145–152.

ПІДУС Кароліна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах розвитку економіки соціальна інфраструктура підприємства є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності, підвищення продуктивності праці та рівня життя працівників. Вона формує соціальне середовище підприємства, сприяє стабільності трудового колективу, підвищує мотивацію до праці та рівень соціальної захищеності персоналу.

Перехід до ринкових відносин призвів до скорочення можливостей підприємств утримувати соціальні об'єкти (дитячі садки, гуртожитки, медичні пункти, культурні установи). Значна частина з них була передана на баланс місцевих органів влади або приватизована. Це спричинило занепад соціальної сфери, зниження рівня соціального забезпечення працівників і зростання соціальної напруги.

Наукові підходи (Бень Т., Білоус О., Бойчик І., Москаленко В. та ін.) свідчать, що соціальна інфраструктура є не допоміжною, а рівнозначною складовою системи підприємства. До її елементів належать галузі освіти,

охорони здоров'я, культури, житлово-комунального та побутового обслуговування, транспорту, зв'язку тощо. Вона забезпечує комплексне відтворення робочої сили, розвиток особистості та формування сприятливих умов праці.

Після 1990-х років більшість підприємств, особливо приватизованих, поступово відмовилися від утримання об'єктів соціальної сфери. Державні підприємства, навпаки, у деяких випадках намагалися зберегти їх у власній структурі. Лише невелика частка підприємств (3–10%) прийняла на баланс заклади освіти, охорони здоров'я або дошкільні установи.

Дослідження показують пряму залежність між економічною стабільністю підприємства та станом його соціальної інфраструктури: чим вищі обсяги виробництва і реалізації продукції, тим стабільніше утримуються соціальні об'єкти. У галузях машинобудування та металообробки спостерігається тенденція до збереження або самостійного розвитку таких об'єктів.

Функції соціальної інфраструктури підприємства:

1. Відтворення і розвиток трудового потенціалу.
2. Формування сприятливих умов праці та відпочинку.
3. Збереження здоров'я працівників.
4. Підвищення якості життя персоналу.
5. Соціальна стабільність і зменшення плинності кадрів.

Основна мета функціонування соціальної інфраструктури – забезпечення всебічного розвитку працівника через задоволення його матеріальних, культурних і духовних потреб.

Проблеми розвитку соціальної інфраструктури:

1. Недостатнє фінансування з боку підприємств і держави.
2. Відсутність ефективного управління соціальними об'єктами.
3. Неврегульованість питань власності та утримання соціальних установ після приватизації.
4. Низький рівень залучення інвестицій у соціальну сферу.
5. Відсутність сучасних механізмів самофінансування та державно-приватного партнерства.

Перспективні напрями вдосконалення:

1. Впровадження ефективного менеджменту соціальної інфраструктури на підприємствах.
2. Залучення позабюджетних і інвестиційних ресурсів до розвитку соціальної сфери.
3. Модернізація існуючих об'єктів (медичних пунктів, навчальних центрів, житлових і культурно-побутових споруд).
4. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.
5. Створення стимулюючих умов для підприємств, що інвестують у соціальні проєкти.

Соціальна інфраструктура підприємства – це не лише система забезпечення соціально-побутових потреб працівників, а й ключовий чинник підвищення ефективності виробництва. Її розвиток позитивно впливає на трудову мотивацію, якість робочої сили, зниження соціальної напруги в колективах і зміцнення іміджу підприємства. Сучасна економічна політика має спрямовуватися на створення умов для стабільного функціонування і модернізації соціальної інфраструктури підприємств, використання інноваційних підходів до її фінансування та управління.

Література

1. Білоус О.В. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму. *Економічний часопис*. 2008. №21, С. 3–4.
2. Бойчик І. Економіка підприємств : навчальний посібник. Львів : Сполом, 2008. 211 с.
3. Кармін М.І. Державна підтримка розвитку економіки України : навчальний посібник. К. : Знання, 2008. 348 с.
4. Плєскач В.Л., Кулик А.В. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку. *Фінанси України*. 2009. №10, С. 27.

ПЛАХТІЄНКО Вікторія, бакалаврант Навчально-наукового інституту «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ, АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ТЕХНОПАРКІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Сучасна світова економіка ґрунтується на інноваціях та знаннях, що зумовлює постійну трансформацію традиційних інституцій та появу нових механізмів підтримки підприємництва. Як ключовий елемент інноваційної екосистеми, на Всесвітньому економічному форумі (2019 рік) був визначений підприємницький університет. Про нього говорять не лише задля освітнього впливу, але й за його роль у генерації економічної цінності та розв'язуванні соціальних проблем. Це поєднує ідеї бізнес-автоматичної системи, співвідношенні з можливостями знайти роботу, та заохочує до співпраці з компаніями та державними організаціями встановлювати зони для творчості хаби, інкубатори та акселератори, де свіжі ідеї можуть перетворитися на успішні бізнеси чи соціальні проєкти, що стоять над технологіями та соціальними змінами, вимагають постійної адаптації до технологічних і суспільних змін та гнучких моделей управління.

Продуктивність стартапів, які є рушійною силою інноваційного прогресу малих і середніх підприємств (МСП), значною мірою залежить від інфраструктури підтримки. Розбудова екосистеми підприємництва, що включає університети, науково-дослідні інститути, бізнес-інкубатори та акселератори, є критично важливою для економічного зростання та конкурентоспроможності національних економік. Проте, на шляху інноваційного розвитку МСП існують значні перешкоди, такі як труднощі з фінансуванням, низький рівень знань та навичок, інфраструктурні обмеження, регуляторні бар'єри, відсутність співпраці між бізнесом та науковими установами, а також високий рівень ризику та невизначеності. Вирішення цих проблем вимагає комплексних заходів, що включають підтримку інноваційної інфраструктури – технопарків, бізнес-інкубаторів та акселераторів, які є основними елементами для комерціалізації ідей та залучення інвестицій.

Технологічний парк – це комплекс інфраструктурних елементів, що слугують для забезпечення ефективної діяльності підприємницьких структур, які спільно користуються наданими ресурсами та сервісами. Технопарки створюють вагомую користь для інноваторів, оскільки формують сприятливе оточення для підтримки новітніх задумів, організовують взаємодію (нетворкінг) між інноваторами, що посилює синергетичний результат, а також залучають капітал від зовнішніх інвесторів, наприклад, від інвестиційних банків, бізнес-ангелів та венчурних фондів. Одним із ключових завдань технопарків також є сприяння впровадженню заходів із захисту інтелектуальної власності та комерціалізації наукових розробок. Формуючи спільноту перспективних стартапів, технопарки певною мірою мінімізують фінансові ризики для венчурного капіталу. У ширшому контексті, функції технологічних парків втілюються на рівні технополісів, які поєднують технологічну, наукову, освітню, виробничу та житлову інфраструктури, інтегруючи високотехнологічний бізнес у соціальне життя суспільства та виконуючи роль інфраструктурного забезпечення, інтеграції та накопичення фінансових активів.

Бізнес-інкубатор виступає як критично важливий елемент інфраструктурної мережі, основна місія якого – стимулювання інноваційної підприємницької діяльності, зокрема, шляхом формування та розвитку локальних механізмів венчурного капіталу. Основний принцип функціонування цих інкубаторів базується на наданні всебічних консультаційних послуг та комплексного підприємницького супроводу. Їхня діяльність інтегрує підтримку з боку державних структур, місцевого самоврядування, бізнесових кіл, освітніх установ та науково-дослідних організацій. Сучасні інкубатори часто демонструють вузьку спеціалізацію (наприклад, наукову, освітню, соціальну, або можуть бути ініціативою приватних інвесторів) і фокусуються на реалізації амбітних інноваційних ідей, що обіцяють значну додану вартість. Зокрема, інкубатори, створені приватними інвесторами, забезпечують ефективний простір для

взаємодії між представниками венчурних фондів, бізнес-ангелами та стартапами, суттєво мінімізуючи проблему інформаційної асиметрії в процесі залучення венчурного фінансування. Типовий пакет послуг інкубатора передбачає надання необхідних офісних площ, спільне адміністративне забезпечення, а також тривале менторство. Сама підтримка зазвичай є довгостроковою, при цьому конкретний термін її закінчення часто не фіксується [1].

Акселератори, незважаючи на схожість функціоналу з інкубаторами, позиціонуються як інтенсивні програми-«фабрики» для стартапів, націлені на їхню швидку активізацію та досягнення конкретних успіхів у стислі терміни. Акселераторна програма, як правило, триває від трьох до шести місяців, пропонуючи інтенсивний графік навчання, консультаційну підтримку та наставництво. Стартап-учасник фактично проходить своєрідну прискорену бізнес-школу, де отримує кваліфіковані консультації та індивідуальне менторське супроводження від досвідчених підприємців та інвесторів. Головна мета акселератора полягає у фінальній презентації проєктів перед ключовими зацікавленими сторонами для підвищення їхньої інвестиційної привабливості та подальшого залучення капіталу. На відміну від інкубаторів, акселератори вимагають значно інтенсивнішої роботи з досягненням конкретних результатів у встановлені короткі терміни. Вони часто інвестують власний капітал (зазвичай 3-8% участі в обмін на 10 000 – 50 000 євро), [1] функціонуючи за бізнес-моделлю, подібною до діяльності бізнес-ангелів або невеликих венчурних фондів, і переважно фінансуються коштом приватного капіталу.

Технологічні парки, а також бізнес-інкубатори й акселератори, створюють спеціаль (критично важливу) інфраструктуру для підтримки нових підприємств (стартапів), активно просуваючи комерційне втілення інноваційних задумів. Вони слугують майданчиками для розширення мережових зв'язків (нетворкінгу), ефективного залучення капіталу (інвестицій) та захисту інтелектуальної власності.

Передусім, ці установи активно мінімізують інфраструктурні прогалини та бар'єри у фінансуванні, які є ключовими перешкодами на шляху інноваційного зростання малих і середніх підприємств (МСП). Технопарки, забезпечуючи оптимальне середовище та формуючи спільноту перспективних стартапів, зменшують інвестиційні ризики для венчурного капіталу, що робить його залучення значно більш ефективним. У цьому контексті, венчурне фінансування трансформується у вирішальний ресурс для генерації інновацій, масштабування діяльності стартапів та їх подальшого виходу на ринки. Бізнес-інкубатори, особливо ті, що засновані приватними інвесторами, сфокусовані на нівелюванні інформаційної асиметрії між стартапами та венчурними фондами чи приватними інвесторами («бізнес-ангелами»), помітно збільшуючи їхні шанси на успішне отримання фінансування на початкових етапах. Акселератори, використовуючи інтенсивні програми та фінальні демонстрації (пітчі) перед ключовими

зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), створюють оптимальні умови для забезпечення капіталом тих стартапів, які готуються до виведення своїх інновацій на ринок [2].

Окрім фінансової та інфраструктурної підтримки, ці компоненти інноваційної екосистеми зосереджені на розвитку знань і професійних навичок. Акселератори, функціонуючи як інтенсивні курси навчання, консалтингу та менторської підтримки, відіграють роль своєрідних «бізнес-шкіл» для стартапів, компенсуючи недостатній рівень компетенцій у сфері управління інноваціями. Інкубатори пропонують більш тривалу менторську підтримку, а спеціалізовані освітні та наукові інкубатори забезпечують стратегічне поєднання потенціалу наукової сфери, освіти та виробничої галузі. [3] Такий підхід надає виробникам доступ до необхідних лабораторних досліджень, а науковим інституціям – можливість застосовувати практичний досвід, посилюючи синергетичний ефект та прискорюючи комерціалізацію наукових розробок.

Найбільш повноцінно інтеграція та концентрація ресурсів реалізується у форматі технополісів, які є фактично функціональним і територіальним розширенням діяльності технопарків. Вони об'єднують високотехнологічні підприємства, науково-дослідні центри, освітні установи, представників місцевої влади та інвесторів, активно розвиваючи нетворкінг і подолання проблеми відсутності належної взаємодії між ключовими учасниками інноваційного циклу. Ця інтеграційна роль є критично важливою для успішного комерційного запуску нових ідей та стимулювання економічного росту на регіональному рівні [3].

Отже, бізнес-інкубатори, акселератори та технопарки не зводяться лише до надання офісних площ та спільних адміністративних послуг. Вони діють як рушії змін (агенти), які через надання знань, менторської допомоги, розширення нетворкінгу та сприяння залученню венчурного капіталу, перетворюють інноваційні концепції на стійкі, життєздатні підприємства, суттєво зменшуючи ризики та невизначеність, традиційно пов'язані з інноваційною діяльністю [4].

Технологічні парки, а також бізнес-інкубатори та акселераційні програми (акселератори) являють собою ключові компоненти інфраструктури, що забезпечує функціонування та підтримку інноваційних екосистем. Вони виконують важливу функцію, вирішуючи проблеми фінансової природи та інфраструктурних обмежень, з якими стикаються нові стартапи та малі й середні підприємства (МСП). Ці структури є каталізаторами комерційного впровадження нових ідей, сприяють захисту прав на інтелектуальну власність та нарощуванню людського потенціалу шляхом організації спеціалізованих навчальних програм, надання консультаційних послуг та менторської підтримки. Вказані інституції, використовуючи свої специфічні функціональні особливості – інкубатори пропонують довготривалий супровід та робочі приміщення, акселератори зосереджені на інтенсивних, коротких програмах з наданням

початкових інвестицій, а технопарки формують загальне інфраструктурне середовище – надають інноваторам всебічну допомогу на кожній стадії їхнього зростання. Паралельно вони створюють потужний синергетичний ефект і забезпечують налагодження зв'язків (нетворкінгу) між інноваційними компаніями, науково-дослідними центрами та інвесторами. Для того, щоб підвищити їхній вплив та гарантувати стабільне інноваційне зростання, необхідна системна державна підтримка. Така підтримка має охоплювати розробку цільових фінансових механізмів і програм, націлених на стимулювання інновацій, спрощення регуляторного поля для зменшення адміністративного та податкового тягаря на бізнес, а також активне сприяння кооперації між підприємницьким сектором, науковими установами та органами влади. Це, зокрема, передбачає розвиток концепції технополісів, спрямованої на кращу інтеграцію та оптимальне використання регіонального інноваційного потенціалу, що, своєю чергою, вимагає додаткового наукового вивчення потенціалу синергії, що виникає внаслідок такої взаємодії.

Література

1. Дйба М.В. Структура венчурного фінансування стартапів. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2024. ст 192-199 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Mykhailo-V.-Dyba-192-199.pdf (дата звернення 27.10.2025).
2. Сас С.П., Сновидович І.Г. Підприємницький університет як стратегічний інструмент в екосистемі соціально-економічного розвитку України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 2. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/67/66> (дата звернення 27.10.2025).
3. Напрями активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва / Юдіна О.І. та ін. *Академічні візії*. 2023. №26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1330> (дата звернення 27.10.2025).
4. Гура В.Л. Концептуальні засади інноваційного розвитку соціального підприємництва в Україні. *Механізми публічного управління*. 2024. Том 35 (74), №6. С. 30–36. URL: https://pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/8.pdf (дата звернення 27.10.2025).

ПРОХОРЕНКО Ольга, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В даний час світова економіка розвивається в напрямку збільшення та розширення асортименту товарів. Кількість компаній зростає з кожним роком. Це пов'язано з розширенням потреб споживачів в умовах постійного оновлення асортименту товарів і послуг.

На ринку існує багато компаній. Деякі з них стають успішними і займають лідируючі позиції, а інші зазнають невдачі і зникають, оскільки не можуть впоратися з конкуренцією. Конкуренція змушує підприємства боротися за своє місце. Імідж, незалежно від того, чи є він усталеним, чи розвивається, є одним із факторів, що впливають на успіх бізнесу.

З огляду на всю сукупність факторів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства, поняття «імідж» виявляється комплексним і міжгалузевим. Найбільш поширений підхід розглядає імідж як суб'єктивну думку публіки. Cambridge Dictionary [4] визначає його як «те, як компанія виглядає для публіки й думка людей про неї». Схожу позицію займають Yang Yingfei та ін. [9], описуючи імідж як «враження публіки про компанію», а Indeed Editorial Team [2] – як «публічне сприйняття бізнесу або бренду». Ця група визначень акцентує на тому, що імідж існує не в реальності, а в свідомості зовнішніх спостерігачів, і, отже, є соціально-психологічною конструкцією.

Інший підхід підкреслює активну роль організації у створенні бажаного образу. Енциклопедія сучасної України [1] дає визначення, що розкриває імідж як «штучний образ, цілеспрямовано створюваний у суспільній чи індивідуальній свідомості та підсвідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу». Це визначення розширює попереднє, вказуючи на інструментарій і цілеспрямованість процесу. Inc. Encyclopedia [5] також наголошує на активних діях компанії, описуючи імідж як те, що «публіка повинна бачити, коли згадують корпорацію», що вказує на контрольований характер бажаного образу.

Деякі джерела розглядають імідж не як статичний образ, а як динамічний процес, який є попередником репутації. Darodjat T.A. та інші [7] визначають його як «миттєве враження особи щодо організації», тоді як «репутація формується з іміджу з часом».

Сучасні дослідження схиляються до комплексного розуміння іміджу як результату всієї сукупності зусиль компанії. Okegbemiro S.A. та ін. [6] визначають його як «кульмінацію брендингу, стратегій комунікації та публічних взаємодій, що формують, як компанія сприймається». Це визначення інтегрує

маркетингові, комунікаційні та операційні аспекти. Yang Yingfei та ін. [9] роблять акцент на досвіді, визначаючи імідж як «стейкхолдерське сприйняття, що формується досвідом, і впливає на поведінку клієнтів».

Окрему групу складають визначення, що враховують вплив нових технологій. Winter S.J. та ін. [8] описують імідж як «публічне сприйняття, підсилене цифровими комунікаціями (ICT)». Це визначення відображає трансформацію механізмів формування іміджу в умовах цифровізації, коли онлайн-платформи стають ключовим каналом та підсилювачем сприйняття.

Деякі джерела наводять описи, що розкривають внутрішню структуру поняття. Redegal [3] виділяє «публічне сприйняття», «значення бренду» та «візуальну репрезентацію». Енциклопедія сучасної України [1] вказує на компоненти: «інформація, досвід, емоції, враження». Indeed Editorial Team [2] згадує «візуальну і комунікаційну складову».

Відтак імідж доцільно розглядати як системну категорію, що об'єднує три рівні: перцептивний – відображення у свідомості споживачів; комунікаційний – процес його формування; стратегічний – управління іміджем як нематеріальним активом. За результатами узагальнення підходів до розгляду сутності іміджу підприємства визначено його ключові аспекти (рис. 1).

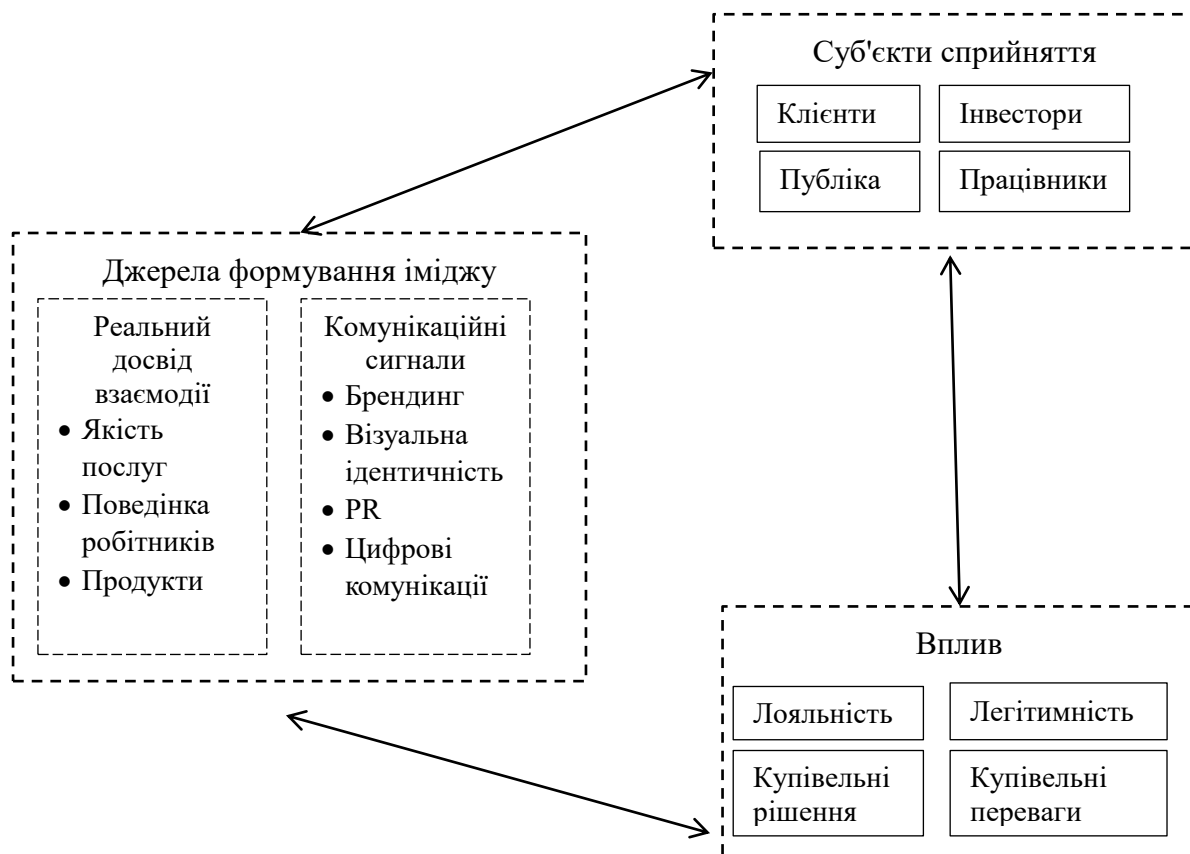


Рисунок 1 – Імідж як складова розвитку підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [1–9]

На основі проведеного аналізу сформовано цілісне бачення, відповідно до якого корпоративний імідж – це динамічна, багатокомпонентна система суб'єктивних уявлень ключових стейкхолдерів (публіки, клієнтів, інвесторів, працівників) про компанію, яка цілеспрямовано формується та модифікується під впливом сукупної дії реального досвіду взаємодії (якість послуг, поведінка співробітників) та комплексу комунікаційних сигналів (брендинг, візуальна ідентичність, PR, цифрові комунікації), і виконує ключові функції у досягненні бізнес-цілей, зокрема, впливаючи на лояльність, купівельні рішення, легітимність та конкурентні переваги.

Література

1. Корпоративний імідж. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-13264> (дата звернення: 02.10.2025).
2. A detailed guide to corporate image and why it's important. Indeed Editorial Team. URL: <https://www.indeed.com/> (accessed: 02.10.2025).
3. Corporate image of a company: What is it and its key elements. Redegal. URL: <https://www.redegal.com/en/blog/corporate-image/> (accessed: 15.07.2024).
4. Corporate image. Cambridge Dictionary, 2021. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image> (accessed: 02.10.2025).
5. Corporate Image. Inc. Encyclopedia, 2021. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/corporate-image/49844> (accessed: 02.10.2025).
6. Corporate Social Responsibility Dimensions and Corporate Image of Selected Upstream Oil and Gas Companies in Nigeria / Okegbemiro S.A. et al. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 2024. Vol. 8, Is. 2, P. 382-394.
7. Darodjat T.A., Rahmat A., Ronaldo R. Mapping Corporate Image in Corporate Marketing For Community Development. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2020. Vol. 7, Is. 4, P. 1315-1333.
8. ICT and Corporate Image: The Customer's Perspective / Winter S.J. et al. *International Journal of E-Business Research*. 2020. URL: <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=224965> (accessed: 02.10.2025).
9. Yingfei Y., Mengze Z., Ki-Hyung B. The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment: The Neglected Mediating Role of Corporate Image. *Front Psychol.* 2022. Vol. 13. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9281620/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 02.10.2025).

РІФААЇ Аміна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КРИПТОБІРЖ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі, більшу роль відіграють цифрові технології, і одним із найяскравіших прикладів їхнього впливу є розвиток криптовалют та криптобірж. Якщо ще десять років тому слово «біткоїн» викликало нерозуміння і недовіру у людей, то сьогодні криптовалюта стала однією з найважливіших частин глобальної економіки. Разом із цим активно розвивається і підприємницьке середовище, у якому з'являються нові бізнес-моделі, технології й інноваційні рішення.

Криптобіржа – це онлайн-платформа, на якій користувачі можуть купувати, продавати або обмінювати різні криптовалюти. На відміну від традиційних фінансових бірж, криптобіржі працюють без перерв і вихідних, а доступ до них має будь-хто, хто має інтернет. Саме це робить їх особливо привабливими для молодих підприємців і стартапів, які хочуть розвивати власні проекти у сфері фінтеху [4].

Підприємницьке середовище у сфері криптовалют розвивається під впливом кількох ключових факторів: глобалізації, децентралізації та стрімкого розвитку цифрових технологій. Завдяки тому, що криптовалюти не контролюються центральними банками, з'являється більше свободи для бізнесу. Молоді підприємці можуть створювати власні токени, платформи та сервіси без складних бюрократичних процедур [3].

Крім того, криптобіржі стимулюють появу нових напрямів підприємництва, від фінансових стартапів до технологічних компаній, які розробляють блокчейн-рішення. Венчурні фонди активно інвестують у такі проекти, що формує цілу екосистему інновацій.

Другою важливою особливістю є глобальний характер криптобізнесу. Біржі працюють цілодобово, а клієнти можуть бути з будь-якої країни. Наприклад, користувач із України може купити токен, який випущений у Сінгапурі, через біржу, зареєстровану на Кіпрі. Це повністю змінює традиційні уявлення про бізнес і фінанси.

Крім того, розвиток криптосфери активно підтримують венчурні фонди, які інвестують у стартапи, що працюють із блокчейном і фінтехом. Таким чином створюється сприятливе середовище для інновацій і підприємництва. Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку операцій, а штучний інтелект допомагає аналізувати величезні масиви даних і виявляти шахрайські дії. На багатьох біржах застосовуються автоматизовані торгові системи, які самостійно купують

і продають активи за заданими параметрами. Можна сказати що Сучасні біржі пропонують не лише торгівлю, а й додаткові сервіси – стейкінг (отримання пасивного доходу), кредитування в криптовалюти, NFT-платформи, запуск токенів і навіть освітні програми [1].

Наприклад, Binance має власний блокчейн Binance Smart Chain і сервіси, де користувачі можуть одночасно інвестувати, навчатися та брати участь у проєктах інших компаній. Розвиток криптобірж створює сприятливі умови для підприємництва, оскільки відкриває нові можливості заробітку та інвестування. З'являються нові професії – аналітики блокчейну, розробники смарт-контрактів, менеджери токеноміки. Крім того, криптоіндустрія сприяє фінансовій грамотності, адже багато платформ пропонують навчальні програми для своїх користувачів. Деякі країни, наприклад Сінгапур, Швейцарія чи ОАЕ, уже офіційно підтримують криптобізнес і створюють для нього сприятливі умови [2].

Попри всі переваги, крипторинки стикається з низкою проблем. Найголовніша – регуляторна невизначеність, адже не всі країни визначили правовий статус криптовалют. Через це деякі біржі працюють у «сірій зоні», що створює ризики для інвесторів. Інша проблема це безпека. Попри сучасні технології, хакерські атаки на криптобіржі все ще трапляються. Висока волатильність цін також залишається ризиком, оскільки курси криптовалют можуть коливатися по кілька разів на день [5].

Порівняльна характеристика традиційних і криптовалютних бірж наведена в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційних і криптовалютних бірж

Критерій	Традиційні фінансові біржі	Криптовалютні біржі
Основний актив	Акції, облігації, товари	Криптовалюти, токени, NFT
Регулювання	Контролюються державними органами	Часто саморегульовані, законодавство ще формується
Доступ для користувачів	Переважно через брокерів або банки	Відкритий для абсолютно всіх користувачів з інтернетом
Швидкість транзакцій	Від секунд до годин	Майже миттєві завдяки блокчейну
Комісія	Часто високі через посередників	Зазвичай нижчі або навіть відсутні
Робочий час	9:00–17:00, будні	24/7
Безпека	Забезпечується державними гарантіями	Грунтується на шифруванні та децентралізації
Інноваційність	Технології впроваджуються повільно	Постійні нововведення наприклад AI, DeFi, NFT, DAO

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

Завдяки порівняльній таблиці ми можемо побачити, що криптобіржі є набагато гнучкішими, інноваційнішими й доступнішими, але водночас вони несуть більші ризики.

Дивлячись зараз, ми з впевненістю можемо сказати, що майбутнє криптобірж виглядає багатообіцяюче. Очікується, що вони дедалі більше інтегруватимуться у традиційну фінансову систему, а держави створюватимуть власні цифрові валюти. Також криптоплатформи активно розвивають напрямки, пов'язані зі штучним інтелектом, аналітикою великих даних та підвищенням рівня кібербезпеки.

У висновку я можу сказати що розвиток підприємницького середовища та бізнес-інновацій у криптобіржах сприяє формуванню нової цифрової економіки, де поєднуються фінансові технології, відкритість і глобальні можливості. Криптобіржі стали не лише майданчиками для торгівлі, а й платформами для розвитку інноваційних бізнес-моделей, залучення інвестицій та створення стартапів. Саме вони відкривають нові перспективи для підприємців, роблячи бізнес більш гнучким, сучасним і технологічним.

Література

1. An Anatomy of Crypto-Enabled Cybercrimes / Will C. et al. Management Science. 2025. URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/crypto-is-growing-up-are-companies-ready> (accessed: 11.10.2025).
2. Gooma A., Li Y. An Entrepreneurial Definition of the Blockchain Technology and a Stacked Layer Model of the ICO Marketplace Using the Text Mining Approach. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15(12), 557. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/557> (accessed: 14.10.2025).
3. Razmdoost K., Alinaghian L., Linder C. New Venture Formation: A Capability Configurational Approach. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113, P. 290–302. URL: <https://akjournals.com/view/journals/032/73/4/article-p537.xml> (accessed: 13.10.2025).
4. Scaling, blockchain technology, and entrepreneurial opportunities in developing countries / Rawhouser H. et al. *Journal of Business Venturing Insights*. 2022. Vol. 18, e00325 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352673422000233> (accessed: 02.10.2025).
5. The Rapid innovation Group. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/what-is-hybrid-crypto-exchange-development> (accessed: 08.10.2025).

РОФЕ-БЕКЕТОВА Ірина, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах питання про фінансову підтримку різних ініціатив набуває особливої актуальності. Адже багато організацій, зокрема неприбуткових, стикаються із проблемою нестачі коштів для реалізації власних програм. Через це, вони частіше починають звертатися до використання фандрайзингу, який є інструментом забезпечення фінансової стабільності та розвитку.

Фандрайзинг є однією з ключових функцій менеджменту неприбуткових організацій. У сучасній науковій літературі це поняття трактується по-різному: як мистецтво залучення ресурсів (Центр філантропії), як механізм підтримки громадських ініціатив (І. Халій, О. Аксенова, Л. Лунева), або як комплекс заходів із пошуку ресурсів (О. Шнирков, О. Мінгазутдінов). Незважаючи на різні визначення, усі дослідники сходяться на думці, що фандрайзинг – не просто процес отримання грошей, а стратегічна діяльність, спрямована на налагодження взаємовигідних партнерських стосунків між організацією та її донорами. Розглядаючи це поняття, слід відзначити, що його можна розуміти, як у вузькому, так й широкому розумінні цього слова. У вузькому розумінні фандрайзинг – процес збору грошей та інших ресурсів (товарів, послуг, інтелектуальних послуг) [3], у широкому – це цілісна система, яка управляє ресурсами. При цьому ця система включає в себе такі етапи - пошук потенційних донорів, налагодження контактів і підтримку довіри, безпосереднє залучення ресурсів, управління донорами, звітування та підтримку взаємин у майбутньому. Таким чином, фандрайзинг можна розглядати як стратегічний процес формування відносин між організацією, бізнесом, державою та суспільством.

Вивчаючи питання фандрайзингу, слід зазначити, що до основних суб'єктів цього процесу є неприбуткові організації, як от ГО (громадські об'єднання), БФ (благодійні фонди), культурні та інші установи. Всі вони залучають ресурси від приватних осіб, бізнес-структур, державних і міжнародних організацій. Фандрайзинг дозволяє їм реалізовувати програми, які мають соціальну цінність, але не завжди приносять прибуток.

Важливою складовою фандрайзингової діяльності є етика. Етична основа фандрайзингу закріплена у Кодексі фандрайзерів та Декларації етичних принципів (2006 р.), де визначено такі цінності, як сумлінність, прозорість, відповідальність, чесність і професійна доброчесність [1, 4]. Саме дотримання цих принципів забезпечує довіру з боку донорів та партнерів. Завдяки етиці,

бачимо, що головна мета фандрайзингу є забезпечення фінансової стабільності організації, необхідної для реалізації її місії та досягнення стратегічних цілей.

Для досягнення мети, фандрайзинг має низку завдань серед яких виділяється диверсифікація джерел фінансування, формування позитивного іміджу організації, підвищення рівня обізнаності громадськості про її діяльність, залучення волонтерів та нефінансових ресурсів, розвиток культури благодійності у суспільстві.

Для досягнення своїх цілей організації використовують різні види та інструменти фандрайзингу, які розрізняють за джерелами або способами залучення коштів. Вибір залежить від специфіки діяльності, цільової аудиторії та наявних ресурсів [2]:

- Індивідуальний фандрайзинг передбачає залучення коштів від приватних осіб, які роблять невеликі або регулярні пожертви. Така форма потребує довіри, відкритості та постійного спілкування з донорами.

- Корпоративний фандрайзинг базується на співпраці з бізнесом. Це можуть бути спонсорські внески, соціальні програми компаній або маркетинг, пов'язаний із підтримкою певної справи.

- Грантовий фандрайзинг передбачає отримання фінансування від державних, міжнародних чи приватних фондів для реалізації конкретних проєктів. Він потребує підготовки заявки, обґрунтування бюджету та звітності.

- Державний фандрайзинг залучає коштів через державні програми, субвенції чи інші механізми підтримки, що особливо актуально для закладів освіти, культури чи соціальної сфери.

Серед інструментів фандрайзингу найпоширенішими є розсилки (поштові та електронні), які допомагають звертатися до великої кількості потенційних донорів. Також ефективними є благодійні заходи – аукціони, концерти, ярмарки, які не лише приносять кошти, а й підвищують обізнаність про діяльність організації. Популярності набуває краудфандинг – колективний збір коштів через онлайн-платформи. Він дає змогу залучити підтримку широкої аудиторії та швидко реалізовувати соціальні чи культурні ідеї. Окремим напрямом є цифровий фандрайзинг, який базується на використанні соціальних мереж, мобільних застосунків і спеціальних сайтів. Це забезпечує зручність, швидкість та прозорість процесу залучення ресурсів.

Як бачимо, що кожна організація, залежно від своїх цілей і можливостей може обрати чи комбінувати різні види фандрайзингу. Важливим чинником успіху є системний підхід, чітке планування, комунікація з донорами та прозорість у використанні отриманих коштів. Адже ефективність фандрайзингу визначається не лише сумою залучених ресурсів, але й рівнем довіри суспільства, стабільністю партнерських відносин та розвитком внутрішньої культури благодійності. Це означає, що фандрайзинг має не лише економічний, а й соціальний ефект.

Він сприяє розвитку громадянського суспільства, формуванню соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню зв'язків між громадою та організаціями. Завдяки фандрайзингу активізується участь громадян у вирішенні соціально важливих питань, підвищується рівень солідарності й довіри у суспільстві. У нашій державі фандрайзинг поступово розвивається, особливо у сфері освіти, науки, культури та громадської діяльності; йде зростання кількості БФ, волонтерських ініціатив, грантових програм. Разом із тим, слід визначити, що фандрайзинг гальмується низьким рівнем поінформованості населення, недовірою до благодійних інституцій і браком професійної підготовки кадрів. Подолати ці труднощі можливо шляхом створення навчальних програм із фандрайзингу, підвищення прозорості діяльності неприбуткових організацій, активного обміну досвідом між українськими та міжнародними партнерами.

Окремої уваги заслуговує цифровізація фандрайзингу, яка відкриває нові можливості для залучення ресурсів. Використання соціальних мереж, краудфандингових платформ, електронних платіжних систем дозволяє швидко поширювати інформацію, залучати нових донорів і будувати ефективну комунікацію. Онлайн-кампанії стали зручним інструментом для прозорого збору коштів та звітності перед громадськістю. На нашу думку, саме цифровізація робить фандрайзинг більш доступним і сучасним. Завдяки ним навіть невеликі організації або студентські ініціативи можуть знайти підтримку, якщо мають цікаву ідею та вміють правильно її презентувати. Люди частіше готові допомагати, коли бачать реальні результати в соцмережах чи звіти про використання коштів. Це створює відчуття довіри й спільної участі, а також формує нову культуру благодійності в суспільстві.

Отже, фандрайзинг сьогодні вже не просто спосіб залучення грошей для організацій – це важливий інструмент їх розвитку та ефективного управління. Він поєднує економічну доцільність і соціальну відповідальність, допомагає реалізовувати важливі для суспільства проекти, формує культуру благодійності та підвищує довіру до організацій. В Україні фандрайзинг має великий потенціал, адже дозволяє об'єднувати зусилля держави, бізнесу та громадського сектору для сталого розвитку та інтеграції у світовий простір. Проте, щоб він справді працював ефективно, потрібен професійний підхід, системність, відкритість і щире бажання змінювати суспільство на краще.

Література

1. Декларація етичних принципів у фандрайзингу. Офіційний сайт Інституту професійного фандрайзингу URL: fundraiser.org.ua. (дата звернення 09.10.2025).
2. Осецький В., Татомир, І. Особливості використання ендавменту та фандрайзингу в освітній практиці. *Фінанси України*. 2016. №3. С. 86–100.

3. Офіційний сайт Центру філантропії. URL: <https://philanthropy.org.ua/> (дата звернення 09.10.2025).

4. Фандрейзинг: що таке, види, методи, приклади в Україні. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-fandrejzyng-i-chomu-cze-bilshe-nizh-prosto-zbir-groshej/> (дата звернення 09.10.2025).

СВИРИДОВ Микола, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна економіка функціонує в умовах динамічних змін, що зумовлює необхідність постійного оновлення та вдосконалення механізмів господарювання. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності та стійкого зростання є розвиток підприємницького середовища, тісно пов'язаний із впровадженням бізнес-інновацій. Інноваційна активність підприємств стає не лише показником їхньої гнучкості та здатності до адаптації, але й рушійною силою структурних перетворень економіки в цілому.

Підприємницьке середовище визначається як сукупність економічних, правових, соціальних і технологічних умов, що формують можливості та обмеження для розвитку бізнесу. У процесі його розвитку в Україні відбулися значні зміни, пов'язані з лібералізацією економічних відносин, реформуванням податкової системи, розвитком інститутів підтримки підприємництва та розширенням доступу до цифрових технологій. Але, попри позитивні тенденції, залишається низка проблем, пов'язаних із недостатньою доступністю фінансових ресурсів, недосконалістю регуляторного поля та нерівномірністю розвитку регіонів [5].

Розвиток бізнес-інновацій вимагає системного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та маркетингові нововведення. Інновації можуть проявлятися як у створенні нових продуктів і послуг, так і у вдосконаленні бізнес-процесів, управлінських методів, моделі взаємодії з клієнтами [2]. У цьому контексті важливою є роль цифровізації, що стає основою сучасної конкурентоспроможності. Використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та автоматизованих систем дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати й розширити ринки збуту.

Інноваційна діяльність потребує сприятливого інституційного середовища. В Україні поступово формується система підтримки інновацій, до якої входять бізнес-інкубатори, технопарки, акселераційні програми, венчурні фонди. Проте

їхній вплив поки що обмежений, що зумовлює необхідність посилення державної політики у сфері стимулювання інновацій. Зокрема, йдеться про вдосконалення механізмів податкового стимулювання досліджень і розробок, розвиток партнерства між університетами, бізнесом і державою, а також створення умов для трансферу технологій [1, 4].

Особливе значення має культура підприємництва, що формує ставлення суспільства до ризику, інновацій та ініціативності. Розвиток підприємницької освіти, інноваційних хабів і стартап-спільнот сприяє формуванню нової генерації підприємців, орієнтованих на створення високотехнологічних продуктів і глобальну конкурентоспроможність [3].

Серед пріоритетних напрямів розвитку бізнес-інновацій можна відзначити впровадження зелених технологій, циркулярної економіки, електронної комерції, а також розвиток платформеної економіки. Ці тенденції змінюють традиційні моделі ведення бізнесу, знижують транзакційні витрати та створюють нові можливості для масштабування підприємницької діяльності.

В умовах глобалізації важливим аспектом залишається інтеграція українських підприємств у міжнародні інноваційні мережі. Це передбачає не лише залучення іноземних інвестицій, але й активну участь у міжнародних програмах науково-технічного співробітництва, обмін досвідом і технологіями. Підприємства, здатні адаптувати світові інноваційні практики до локальних умов, отримують стратегічні переваги на внутрішньому й зовнішньому ринках [6].

Таким чином, розвиток підприємницького середовища та бізнес-інновацій є взаємопов'язаними процесами, що визначають конкурентоспроможність економіки держави. Їхній ефективний розвиток потребує синергії між державними інституціями, бізнесом, наукою та освітою. Формування сприятливого інноваційного клімату має базуватися на стабільному законодавстві, інвестиційній підтримці та стимулюванні підприємницької ініціативи.

Отже, розвиток підприємницького середовища в Україні має спиратися на довгострокову інноваційну стратегію, що поєднує реформування регуляторної бази, підтримку малого та середнього бізнесу, розбудову інфраструктури для стартапів і цифровізацію управлінських процесів. Інновації повинні розглядатися не як одноразова діяльність, а як безперервний процес, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах швидких технологічних і соціально-економічних змін. Лише через поєднання підприємницької свободи, державної підтримки та інтелектуального потенціалу можливо створити ефективну модель розвитку інноваційної економіки, здатну забезпечити конкурентні переваги України на світовій арені.

Література

1. Беляєв О. О., Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Підприємництво та інноваційна діяльність: сучасні тенденції розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 312 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів та утримувати успіх. Київ : Наш Формат, 2021. 432 с.
3. Савчук В. П. Інноваційна економіка: стратегія розвитку України в умовах глобалізації. Київ : КНЕУ, 2023. 286 с.
4. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2019. 254 с.
5. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Global Report 2024/2025. URL: <https://www.gemconsortium.org> (accessed: 26.10.2025).
6. World Economic Forum. The Future of Business and Innovation 2025. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org> (accessed: 26.10.2025).

ФЕДОРОВА Поліна, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗРОСТАННІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виробничий потенціал визначається не лише кількістю обладнання чи фондом робочого часу, а спроможністю підприємства перетворювати ресурси на стабільний випуск із прийнятною собівартістю та якістю. Інновації – продуктові, процесні, організаційні та маркетингові – є ключем до такого перетворення: вони змінюють технологію, організацію праці, взаємодію з ринком і постачальниками.

Незважаючи на усталене уявлення про позитивний вплив інновацій на ефективність виробництва, залишається невирішеною наукова проблема операціоналізації цього впливу для типових підприємств (передусім МСП) за умов ресурсних обмежень. Бракує чітко обґрунтованої моделі, яка б пов'язувала конкретні типи інновацій (процесні, продуктові, організаційні, цифрові) з вимірюваними виробничими результатами, такими як рівень браку, пропускна спроможність та стабільність випуску, і дозволяла б пріоритизувати рішення з урахуванням вузьких місць та ризиків впровадження. Немає достатньо емпірично підтверджених підходів до послідовності та масштабу інноваційних заходів, а також до інтеграції технічних і соціотехнічних факторів, що забезпечують стійкість отриманого ефекту [2].

Запропоноване дослідження розв'язує окреслену проблему через побудову прикладної рамки, яка безпосередньо пов'язує види інновацій із вимірюваними

результатами виробництва і задає послідовність кроків упровадження за умов обмежених ресурсів. Вихідною позицією є розуміння виробничого потенціалу як здатності підприємства стабільно перетворювати наявні ресурси на готову продукцію з дотриманням вимог до якості та собівартості. Практично це означає підвищення доступності обладнання для роботи, збільшення його фактичної швидкості без втрати якості та зменшення частки непридатної продукції. Такий підхід дозволяє перевести загальне твердження про корисність інновацій у впорядковану логіку причин і наслідків: інноваційне рішення змінює конкретний процес або ресурс, унаслідок цього поліпшуються метрики доступності, швидкості та якості, зростає обсяг випуску в межах наявних обмежень.

Перший етап полягає у діагностиці. Підприємство формує коротку, але репрезентативну базову лінію для оцінювання: щоденні або щотижневі вимірювання загальної ефективності роботи обладнання, середнього часу між відмовами та середнього часу відновлення після відмови, частки браку за основними видами дефектів, а також середнього часу виконання замовлення від прийняття до відвантаження. Додатково складається карта простоїв із чіткою класифікацією причин. Це забезпечує об'єктивну ідентифікацію головних втрат і переводить розмову про інновації у площину конкретних цілей, наприклад зменшення незапланованих зупинок на визначеній лінії на задану величину, а не розмиту цифрову трансформацію без вимірюваного орієнтиру. Паралельно визначається головне вузьке місце системи, оскільки саме там приріст ефективності найшвидше перетворюється на додатковий випуск продукції [1].

Другий етап присвячено операціоналізації інновацій через матрицю відповідності між конкретними втратами та релевантними інноваційними втручаннями. Якщо причиною недовиконання плану є часті незаплановані зупинки, доцільно впроваджувати прогнозне обслуговування на основі датчиків стану обладнання та аналітики трендів, упорядковувати регламентні роботи технічного обслуговування і скорочувати час переналагоджень за рахунок методів швидкого переходу від одного виробу до іншого. Якщо втрати пов'язані зі зниженням швидкості, ефективними є малобюджетні рішення з автоматизації повторюваних операцій, оптимізація виробничого такту та впровадження зрозумілих покрокових інструкцій у цифровому вигляді. Якщо основною проблемою є нестабільна якість, результат дають системи контролю якості безпосередньо в процесі виготовлення за допомогою технік комп'ютерного зору та методів статистичного спостереження за процесами, а також попереджувальні перевірки першої виготовленої деталі. Для кожної пари «втрата – інновація» фіксується цільова метрика і очікуваний кількісний ефект, що прибирає невизначеність у відповіді на питання, як саме інновація перетворюється на приріст потенціалу [1, 4].

Третій етап полягає у пріоритизації з урахуванням ресурсів і ризиків. Кожну ініціативу оцінюють за очікуваним впливом на відповідну метрику, за витратами і тривалістю впровадження, а також за ризиками реалізації, до яких належать технологічні залежності від постачальників, вимоги до компетентностей персоналу та ймовірні інтеграційні бар'єри. На підставі зваженого підсумкового показника формується впорядкований перелік рішень. Насамперед запускаються ініціативи з невисокими витратами і коротким строком до появи вимірюваного результату, після чого відбувається поступове розширення до рішень середньострокового горизонту [2, 3].

Четвертий етап стосується проектування пілотних упроваджень і методів оцінювання ефекту. Для кожного рішення формується чіткий протокол: визначається об'єкт пілота, період спостереження, спосіб збирання даних, цільова метрика та поріг успіху. Методично доцільно поєднувати порівняння показників до впровадження і після впровадження з контролем на подібній за характеристиками ділянці, а також застосовувати інструменти статистичного контролю процесів для виявлення стабільних змін, а не випадкових коливань. За потреби використовують прості регресійні моделі з урахуванням постійних особливостей обладнання і сезонних чинників, щоб відокремити результат пілота від зовнішніх впливів. Така конструкція забезпечує причинне обґрунтування спостережуваних поліпшень [3].

П'ятий етап передбачає соціотехнічну інтеграцію. Технічні нововведення мають супроводжуватися змінами в організації праці. Необхідно закріпити стандартизовані інструкції, візуальний менеджмент, короткі щозмінні наради з аналізом відхилень та втрат, а також створити рольові карти компетентностей і програму мікронавчання під конкретні інструменти, що впроваджуються. Орієнтація навчання на реальні робочі завдання скорочує час до впевненого володіння новими засобами і робить досягнуті поліпшення стійкими [1].

Шостий етап пов'язаний із мінімально необхідною цифровою інфраструктурою. Для малого або середнього підприємства достатньо зв'язати датчики та реєстратори подій з легким програмним рішенням для збору даних і створити наочну панель показників. На такій панелі відображаються загальна ефективність роботи обладнання, показники надійності, частка браку, час простоїв із розбиттям за причинами. Мета полягає не в повній автоматизації, а в забезпеченні достовірних і регулярних даних, які дозволяють керувати циклами поліпшень на основі фактів і переглядати пріоритети щомісяця відповідно до поточної структури втрат [1, 4].

Сьомий етап передбачає економічну інтерпретацію отриманих результатів. Операційні поліпшення мають бути переведені у фінансові показники. Скорочення незапланованих простоїв збільшує корисний фонд часу роботи обладнання, що дає змогу підвищити випуск і краще покривати постійні витрати. Зменшення браку знижує собівартість. Підвищення стабільності процесу

зменшує потребу в страховому запасі матеріалів і у переробках. Для кожного пілотного проєкту доцільно обчислювати приріст маржинального прибутку завдяки додатковому випуску і зменшеним втратам та зіставляти його з витратами на впровадження, використовуючи показник коефіцієнта окупності інвестицій і розрахунок періоду окупності. Це підвищує якість рішень щодо масштабування [4].

Восьмий етап стосується управління ризиками та масштабування. Технологічні, операційні та постачальницькі ризики зменшуються завдяки поетапній стратегії: спочатку обмежений пілот на одному вузлі, далі поширення на подібні активи, а після підтвердження стабільного ефекту – тиражування на цех і на підприємство загалом. Керівництво виробництва закріплює контур управління змінами, визначає відповідальних осіб, затверджує календар циклів аналізу і поліпшень, встановлює регламент оновлення стандартів і плану навчання. У довгостроковій перспективі це перетворює інноваційну активність із разових заходів на безперервний процес, що орієнтується на вимірювані показники [2, 4].

У сукупності зазначені кроки розв'язують практичну невизначеність щодо того, з чого починати та як довести ефект до переконливих кількісних результатів. Рамка пов'язує кожну інновацію з конкретною втратою та цільовою метрикою, передбачає прозору модель відбору з урахуванням ресурсних обмежень. Це дозволяє перетворити інновації з абстрактного наміру на керований механізм приросту виробничого потенціалу, що підвищує доступність і продуктивність потужностей, стабільність якості та конкурентоспроможність підприємства.

Література

1. On Predictive Maintenance in Industry 4.0: Overview, Models, and Challenges / Achouch M. et al. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12(16): 8081. URL: <https://doi.org/10.3390/app12168081> (accessed: 11.10.2025).
2. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris/Eurostat, Luxembourg : OECD Publishing, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (accessed: 21.10.2025).
3. Overall Equipment Effectiveness: Systematic Literature Review and Overview of Different Approaches / Ng Corrales L.C. et al. *Applied Sciences*. 2020. Vol. 10(18): 6469. URL: <https://doi.org/10.3390/app10186469> (accessed: 17.10.2025).
4. Sony M. Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions. *Production & Manufacturing Research*. 2018. Vol. 6(1), P. 416–432. <https://doi.org/10.1080/21693277.2018.1540949> (accessed: 17.10.2025).

ФІОКТИСТОВ Даниїл, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розвиток підприємницького середовища та інновацій у бізнесі безпосередньо залежить від стану фінансово-кредитної інфраструктури (ФКІ), яка забезпечує ефективну мобілізацію та перерозподіл фінансових ресурсів в економіці. У сучасних умовах саме розвинена ФКІ стає каталізатором для залучення інвестицій, сприяючи структурній перебудові економіки та підтримці інноваційного розвитку.

Фінансово-кредитна інфраструктура – це сукупність фінансових інститутів (банків, кредитних спілок, фондових бірж), ринків та регуляторно-наглядових систем, які забезпечують рух капіталу та надання фінансових послуг суб'єктам господарювання.

Як зазначають вчені, рівень довіри до фінансових посередників є ключовим чинником ефективності ФКІ, адже саме він визначає здатність системи акумулювати заощадження населення та трансформувати їх у продуктивні інвестиції для бізнесу [1].

Функціонування фінансово-кредитної інфраструктури реалізується через її ключові компоненти.

Основні компоненти ФКІ прийнято поділяти на інституційний та ринковий. Інституційний компонент (або інфраструктура посередництва) передбачає діяльність банківських та небанківських установ, що акумулюють ресурси та надають їх позичальникам на власний ризик. Ринковий компонент (інфраструктура ринків капіталу) забезпечує прямий доступ підприємств до фінансування через випуск та обіг цінних паперів (акцій, облігацій) на фондових біржах.

Саме ефективність інституційного компонента (банків) створює основу для поточної діяльності бізнесу, забезпечуючи його ліквідністю. Різниця між цими двома компонентами полягає в механізмі фінансування: інституційний – це опосередковане фінансування, а ринковий – пряме. Від збалансованості між ними залежить доступність фінансових послуг, вартість капіталу та загальна стійкість фінансової системи.

Серед компонентів ФКІ особливе місце займають банківський сектор та ринок капіталу. Банківський сектор – це переважно коротко- та середньострокове фінансування (кредитування), яке спрямоване на поповнення обігових коштів та фінансування поточної діяльності підприємств. Він характеризується вищою доступністю для малого та середнього бізнесу.

Ринок капіталу, навпаки, орієнтований на довгострокове залучення коштів для реалізації інвестиційних проєктів, що забезпечує стратегічний розвиток компаній та сприяє інноваційній активності.

Як підкреслюється в дослідженні [2], ефективність ФКІ залежить не лише від розвиненості її інститутів, а й від якості регуляторного середовища – законодавства, нагляду та політики центрального банку. Регулятори, використовуючи інструменти нагляду та монетарні важелі, формують умови, у яких підприємства та фінансові установи здійснюють свою діяльність.

Порівняльна характеристика компонентів ФКІ представлена в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика компонентів ФКІ

Компонент	Сутність	Основні інструменти	Терміновість (переважно)	Основна мета для бізнесу
Банківський сектор	Опосередковане фінансування (аккумуляція та розміщення)	Кредити, депозити, розрахункові операції	Короткострокові середньострокові	Поповнення обігових коштів, поточне фінансування
Ринок капіталу	Пряме фінансування (мобілізація капіталу)	Акції, облігації, деривативи	Довгострокові	Залучення стратегічних інвестицій, капіталізація
Небанківські установи	Спеціалізовані послуги	Лізинг, факторинг, страхування	Коротко-/ довгострокові	Оптимізація ризиків, фінансування активів
Регуляторне середовище	Встановлення правил та нагляду	Закони, нормативи, ліцензування	Постійна	Забезпечення стабільності, захист прав інвесторів

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Таким чином, фінансово-кредитна інфраструктура виступає важливим елементом розвитку фінансової системи та підприємницького середовища. Вона не лише сприяє підвищенню доступності фінансування для бізнесу, а й підтримує конкурентоспроможність економіки, стимулює інновації та забезпечує сталий економічний розвиток.

Література

1. Financial and administrative aspects of small business development in Ukraine / Zahorskyiv. S. et al. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 3(30). P. 351–360.
2. Андрос С.В. Фінансово-кредитна інфраструктура і роль кредитного механізму в забезпеченні стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. *Economics*. 2024. №3 (73). С. 12–21.

ХАНДУРІНА Дар'я, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СПЕЦІАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

За умов трансформації світової економіки та посилення глобальної конкуренції питання ефективного використання інструментів стимулювання економічного розвитку стає все більш актуальним. До таких інструментів належать спеціальні економічні зони (СЕЗ), їх створення та функціонування дають змогу залучати інвестиції, прискорювати індустріалізацію та підвищувати розвиток регіонів.

СЕЗ – це утворення у межах держави, в яких діють особливі, відносно загальнонаціонального законодавства, економічні та правові режими ведення господарської діяльності [3]. Найпоширенішими є вільні економічні зони (ВЕЗ), індустриальні парки, технопарки, порто-франко (вільні порти). Основне призначення СЕЗ – створення сприятливого клімату для інвесторів шляхом надання податкових, митних, регуляторних та інфраструктурних переваг.

Головними завданнями СЕЗ є [1]:

- стимулювання прямих іноземних інвестицій;
- розвиток експортно-орієнтованого виробництва;
- створення нових робочих місць;
- підвищення технологічного рівня економіки.

Світовий досвід показує, що ефективне функціонування СЕЗ значно сприяє конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. При цьому успіх залежить від чітких правил роботи, прозорого адміністрування й розвитку інфраструктури.

В Україні перші спроби впровадження СЕЗ були здійснені наприкінці 1990-х років. Відповідно до законодавства, на окремих територіях розпочали діяти спеціальні режими інвестиційної діяльності. Зокрема, було створено такі зони, як “Закарпаття”, “Сиваш”, “Порто-франко” (Одеса) та інші. В їх межах суб’єкти господарювання отримували значні податкові та митні пільги, а також спрощені умови ведення бізнесу.

Досвід 1998–2005 років показав, що, незважаючи на певний економічний ефект (залучення інвестицій, створення нових підприємств, зростання експорту), СЕЗ України зіткнулися з низкою суттєвих викликів [1, 2].

Це, зокрема, були:

- недостатній рівень державного контролю й адміністрування;
- зловживання податковими пільгами з боку окремих суб’єктів;
- недосконалість законодавчої бази;

– недостатньо розвинена інфраструктура.

У 2005 році податкові та митні пільги у більшості СЕЗ було скасовано, що фактично призвело до припинення їх діяльності в класичному розумінні. Проте, ідея створення спеціальних економічних режимів постійно поновлюється з огляду на необхідність залучення іноземних інвестицій, підвищення інноваційного потенціалу та створення нових виробництв.

Зараз фокус державної політики зміщується в бік підтримки індустріальних (промислових) парків і технологічних кластерів, орієнтованих на розвиток інноваційної економіки. В умовах російсько-української війни, питання післявоєнної відбудови країни та відновлення промислового потенціалу набуло особливої гостроти. У цьому контексті створення та розвиток сучасних СЕЗ або спеціальних економічних режимів (індустріальні парки, технологічні парки) розглядається як дуже дієвий механізм стимулювання економіки.

Основними умовами успішного розвитку таких зон у сучасній Україні є:

1. Забезпечення на законодавчому рівні прозорих і незмінних правил для інвесторів.
2. Публічний контроль та недопущення схем ухиляння від податків.
3. Розвиток сучасної транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури.
4. Інтеграція у міжнародні виробничі та інноваційні ланцюги.

Формування прозорості державної політики щодо СЕЗ із урахуванням найкращих світових практик дасть змогу Україні не лише стати більш привабливою для інвесторів, а й сприятиме прискореному відновленню економіки.

Спеціальні економічні зони є одним з найефективніших інструментів модернізації та структурної трансформації національної економіки. Український досвід їх впровадження був неоднозначний, однак саме в нинішніх умовах державі необхідно відродити кращі практики функціонування СЕЗ. Від прозорого адміністрування, стабільного законодавчого поля та розвитку інфраструктури залежить успішна інтеграція України у світове економічне середовище та забезпечення сталого економічного зростання в найближчі роки.

Література

1. Вільна економічна зона / Бережнюк І.Г. та ін. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т.1. 472 с.
2. Ткач С. М. Спеціальні економічні зони в Україні: досвід і нові пріоритети просторової організації. *Регіональна економіка*. 2016. №3, С. 86–97.
3. Юридична енциклопедія / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко та ін. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998–2004.

ЦЕЛУЙКО Анастасія, бакалаврант економічного факультету,
Державний торговельно-економічний університет

MADE IN UKRAINE – НОВА МОДА УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ

У часи, коли Україна стикається з викликами повномасштабного вторгнення, розпочатої Росією у лютому 2022 року, рух «Made in Ukraine» став символом стійкості та економічного відродження. Цей тренд не просто про локальне виробництво – він перетворює українську торгівлю, роблячи її більш самодостатньою, інноваційною та орієнтованою на глобальні ринки. Після вторгнення багато підприємств адаптувалися, фокусуючись на внутрішньому ринку та експорті, що призвело до зростання локальних брендів і зменшення залежності від імпорту.

За даними Держстату на кінець 2022 року різко погіршилася зовнішня торгівля України: експорт товарів скоротився до 44,15 млрд дол. США, або 64,9% від рівня 2021 р., імпорт до 55,27 млрд дол., або 75,9% від 2021 р., що призвело до дефіциту торгівлі на рівні близько 11,12 млрд дол. США. Падіння пояснюється руйнуванням логістики, блокадою портів і воєнними ризиками, що різко знизили торговельну активність [2]. Водночас посилюється рух «Made in Ukraine». Споживачі з перших тижнів війни бойкотували російські товари й частіше обирали локальні альтернативи. У 2024–2025 рр. тренд став ще помітнішим: 74% опитаних заявляють про готовність купувати продукцію українських виробників, а 65% віддають перевагу дешевшим брендам – тобто зростає цінова чутливість і попит на доступні локальні марки [5].

Рух «Made in Ukraine» не є просто патріотичним гаслом – він має глибокі економічні підстави для успіху, особливо в умовах війни та глобальних викликів. Купівля локальних товарів тримає гроші в українській економіці, створюючи ланцюгову реакцію: виробники отримують доходи, наймають працівників, які витрачають зарплати на інші локальні товари. Це класичний кейнсіанський мультиплікатор, де кожна гривня, витрачена на «Made in Ukraine», генерує додатковий ВВП. За даними ОЕСР, у 2025 році економіка України показує стійкість, з прогнозом зростання ВВП на 3,2%, частково завдяки внутрішньому попиту на локальні продукти [4]. Перехід на локальні товари зменшує імпорт, зберігаючи іноземну валюту та знижуючи дефіцит торгівлі. Згідно з World Bank, відновлення України коштуватиме \$524 млрд до 2035, але локальне виробництво зменшує залежність від імпорту, сприяючи макроекономічній стабільності [3].

Локальне виробництво створює робочі місця, знижуючи безробіття та підтримуючи соціальну стабільність. У fashion-секторі бренди як MustHave та Геринг переорієнтувалися на ЗСУ, зберігаючи тисячі робочих місць. Мережі почали активніше нарощувати частку локальних брендів, переосмислювати офлайн-формати й підлаштовувати цінові пропозиції під більш ощадливого

покупця. Поширення тренду «Made in Ukraine» дало поштовх появі нових торговельних форматів та масштабуванню українських брендів. Один із найбільш успішних прикладів цього руху – CHER'17, який за останні два роки суттєво розширив мережу магазинів у різних регіонах України. CHER'17 підкреслює локальне виробництво «від ескізу до пакування» й активно співпрацює з іншими українськими компаніями – зокрема, у колаборації з INTERTOP та у благодійних проєктах з фондом «Діти Героїв». Поєднання частих дропів, контрольованих ланцюгів постачання в Україні та розширення у провідних ТРЦ River Mall, Ocean Plaza, Respublika Park, Lavina забезпечує швидкий оборот і впізнаваність без демпінгу. Саме такі кейси ілюструють, як тренд «Made in Ukraine» переходить із макрорівня у конкретні рішення ритейлу – від вибору локацій до управління асортиментом та ціною [1].

Згідно з аналітичним дослідженням компанії Promodo, ринок eCommerce в Україні продемонстрував стійке зростання – обсяг онлайн-продажів у 2024 році досяг 239 млрд грн, що на 25 % більше порівняно з попереднім роком. Кількість активних онлайн-покупців становила близько 11 млн осіб, серед яких 1,5 млн здійснили покупки вперше. Частка електронної комерції у структурі роздрібного товарообігу досягла 10 %, що майже вдвічі менше, ніж у країнах ЄС. Водночас, експерти Promodo наголошують на поступовій переорієнтації українських споживачів на локальні онлайн-платформи, що зумовлено ускладненими логістичними ланцюгами та валютними ризиками при замовленнях із-за кордону, а також підвищенням довіри до національних маркетплейсів і брендів, здатних забезпечити швидшу доставку та стабільність сервісу в умовах воєнної економіки [6].

Рух «Made in Ukraine» трансформує роздрібну торгівлю, перетворюючи її на інструмент економічної стійкості та розвитку внутрішнього ринку. Зниження залежності від імпорتنих товарів та активне зростання локальних брендів свідчать про структурну переорієнтацію споживчого попиту на національного виробника. Українські компанії, як-от CHER'17, демонструють здатність масштабувати бізнес навіть в умовах воєнної економіки, створюючи робочі місця та забезпечуючи експортний потенціал країни. Прогнози на 2025 рік передбачають посилення конкуренції на внутрішньому ринку, водночас із зростанням попиту на автентичність, швидку логістику та локальний асортимент. Отже, «Made in Ukraine» – це не лише споживчий тренд, а й стратегічний напрям розвитку сучасного українського ритейлу, що формує нову модель економічної самодостатності країни.

Література

1. Байда В. Іван Кришталь, Cher'17: Ми останні входимо в розпродаж та ніколи не робимо мінус 70-80%. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/ivan-krishtal-cher-17/> (дата звернення: 20.10.2025).

2. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank. URL: <https://salو.li/a61159c> (дата звернення: 20.10.2025).

4. Софієнко Н. ОЕСР підвищила прогноз зростання світового ВВП на 2025 рік до 3,2% з 2,9%. Forbes.ua. URL: <https://salو.li/19Ffb3F> (дата звернення: 20.10.2025).

5. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus. URL: <https://salو.li/b399A9d> (дата звернення: 20.10.2025).

6. Research of the Ukrainian eCommerce Market. Promodo. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> (дата звернення: 20.10.2025).

ЧАЙКА Сергій, бакалаврант, Навчально-наукового інституту філології та історії, Глухівський національний університет імені Олександра Довженка

ГОЛУБ Анжеліка, асистент кафедри історії, правознавства та методики навчання, Глухівський національний університет імені Олександра Довженка

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

З розвитком глобалізації, цифрових технологій та інтеграції світових ринків, підприємницьке середовище набуває все більшої важливості для економічного зростання та інноваційного розвитку держав. Сучасні компанії та стартапи функціонують у динамічних умовах, де швидкість адаптації, впровадження нових технологій і здатність до інновацій визначають конкурентоспроможність. У цьому контексті питання розвитку підприємницького середовища та стимулювання бізнес-інновацій стає актуальним для дослідників, державних структур і бізнес-середовища [4].

Основна проблема полягає у створенні ефективної системи підтримки підприємництва та розвитку інновацій, яка здатна враховувати особливості локальних економік, інтегрувати сучасні технології та стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу. Актуальність проблеми підсилюється тим, що економіки багатьох країн все частіше орієнтуються на знання та інновації, а не на традиційні виробничі ресурси [3]. Виникає питання: яким чином державні, освітні та бізнес-структури можуть створювати сприятливе середовище

для розвитку підприємницьких ініціатив та інноваційних рішень?

У науковій літературі значну увагу приділено дослідженню факторів розвитку підприємництва та інноваційної діяльності. Schumpeter (1934) підкреслював, що інновації є рушійною силою економічного розвитку, а підприємці – ключовими агентами змін [4]. Porter (1990) у своїй концепції конкурентних переваг національних економік виділяє роль бізнес-кластерів та взаємодії компаній для стимулювання інновацій [3]. За даними Світового банку [5], рівень розвитку підприємництва безпосередньо впливає на економічне зростання, створення робочих місць та залучення інвестицій. OECD зазначає, що цифровізація та використання технологій є критично важливими для прискорення інноваційного циклу та підвищення ефективності бізнесу [2].

Проте залишаються невирішені питання:

- як забезпечити рівний доступ до ресурсів та фінансування для стартапів і малих підприємств;
- яким чином державна політика може поєднувати підтримку традиційного бізнесу та стимулювання інновацій;
- які інструменти найефективніші для трансформації ідей у комерційно успішні продукти та послуги.

Метою роботи є вивчення розвитку підприємницького середовища та бізнес-інновацій як ключового чинника економічного розвитку сучасних країн, а також аналіз факторів, які впливають на ефективність впровадження інноваційних рішень у бізнесі. Завдання дослідження включають: аналіз сучасних моделей підтримки підприємництва; вивчення ролі державної та освітньої політики у стимулюванні інновацій; визначення ключових бар'єрів та можливостей для розвитку стартапів і малого бізнесу.

Підприємницьке середовище формується під впливом кількох ключових факторів: доступу до фінансування, правових рамок, освітніх програм, технологічної інфраструктури та культури підприємництва [5]. Інновації у бізнесі виступають як механізм підвищення конкурентоспроможності, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та технологічні виклики. Розвиток інноваційних кластерів і хабів сприяє концентрації знань, досвіду та ресурсів, що створює синергетичний ефект для учасників ринку [2, 3].

Цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку бізнес-інновацій. Використання платформ для електронної комерції, хмарних технологій, аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів дозволяє підприємцям знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та швидше виходити на нові ринки. Стартапи в IT, фінтех, біотехнологіях і зеленої економіки демонструють, що інтеграція технологій і підприємницької діяльності стає основою сучасного інноваційного розвитку [4, 5].

Крім того, освіта та навчальні програми для підприємців є важливим інструментом розвитку бізнес-інновацій. Курси з управління стартапами, інноваційного менеджменту, фінансів та цифрового маркетингу дозволяють не лише формувати компетентності, але й створювати мережу професійних контактів, що значно підвищує шанси на успішну реалізацію інноваційних ідей [1].

Розвиток підприємницького середовища та бізнес-інновацій є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності країн у XXI столітті. Ефективна взаємодія держави, бізнесу та освітніх інституцій сприяє формуванню сприятливого середовища для стартапів, малого та середнього бізнесу, що стимулює інноваційний розвиток і соціально-економічну стабільність. Оптимальним підходом є поєднання державної підтримки, цифрових технологій та підприємницької культури для максимального розвитку бізнес-інновацій [2, 3].

Література

1. European Commission. *European Innovation Scoreboard 2021*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45984> (дата звернення 29.10.2025).
2. OECD. *Entrepreneurship at a Glance 2020*. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/entrepreneurship-at-a-glance-22266941.htm> (дата звернення 29.10.2025).
3. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 696 p.
4. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.
5. World Bank. *Doing Business 2021: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington : World Bank, 2021. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2021-report_web-version.pdf (дата звернення 29.10.2025).

ШУРИГА Ірина, бакалаврант, Державний торговельно-економічний університет, Київ

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

Наразі не існує жодної пігулки, яка б замінила людський зв'язок та взаємодію. У сучасних умовах невизначеності, великої конкуренції та динамічного розвитку ринку успішне підприємницьке середовище – це не лише сприятливі регуляторні, економічні, технологічні умови, а й сукупність мереж

довіри, взаємодії та співпраці між учасниками бізнес-середовища. Усе це сприяє успіху компаній та відіграє важливу роль, для залучення інновацій та розвитку підприємств.

Соціальний капітал – це позитивний результат соціальних зв'язків та взаємодії між людьми. Він ґрунтується на спільних цінностях, довірі та взаємній підтримці учасників підприємницького середовища. У соціальних науках соціальний капітал розглядається як потенціал індивідів для створення благ та розв'язання проблем завдяки участі у соціальних мережах. Його значення для розвитку бізнесу є не менш важливим, ніж фінансовий чи людський капітал, саме він формує основу довіри, партнерства та інноваційного розвитку [4].

Соціальний капітал у підприємницькому середовищі проявляється через три його форми: облігаційний, містковий та зв'язуючий капітал. Облігаційний капітал формується всередині компанії між працівниками, підвищуючи командну згуртованість і ефективність спільної роботи. Містковий капітал виникає у процесі партнерства з іншими компаніями, постачальниками чи клієнтами, сприяючи обміну інноваціями та розширенню ринкових можливостей. Зв'язуючий капітал забезпечує взаємодію бізнесу з державними структурами, інвесторами та громадськими організаціями, що дозволяє отримувати підтримку, гранти й сприятливі умови для розвитку підприємництва [5].

Вислів «усе вирішують зв'язки» підкреслює важливість соціального капіталу. Соціальний капітал сприяє дотриманню угод, адже всі сторони розуміють спільні норми й правила взаємодії. Він мотивує стейкхолдерів до співпраці та колективного вирішення проблем, орієнтуючи їх на досягнення спільної мети. Емпатія, що виникає завдяки соціальному капіталу, тільки посилює ці чинники [6].

Соціальний капітал має не лише переваги, а й обмеження. Доступ до мереж партнерів, клієнтів і стейкхолдерів може бути нерівномірним, це обмежує можливості деяких підприємств у розвитку, залученні інвестицій чи виході на нові ринки. Він також може використовуватися для контролю або тиску у ділових мережах, коли сильніші учасники бізнес середовища встановлюють правила гри, обмежуючи свободу та інноваційні можливості інших компаній [6].

Одним із ключових способів генерації соціального капіталу у бізнесі є формулювання чіткої соціальної місії компанії. Starbucks прагне надихати і зміцнювати людський дух, завдяки своїй продукції. Принцип той самий: ви даєте гроші, вам надають продукт, але така місія не лише визначає взаємодію з клієнтами, але й створює довіру, лояльність та емоційний зв'язок, що формує додаткову цінність бренду та підтримує розвиток соціальної мережі компанії [2].

Створення соціального маркетплейсу є наступним етапом генерації соціального капіталу. Компанії перетворюють свій продукт або сервіс у платформу, де користувачі взаємодіють один з одним: ставлять лайки,

коментують пости, спілкуються в чаті та обмінюються ідеями. LinkedIn є прикладом соціального маркетплейсу: професіонали обмінюються досвідом, діловими контактами та рекомендаціями, що підвищує довіру та формує цінні зв'язки. Ця активна спільнота створює живий соціальний капітал, який підприємства можуть використовувати для розвитку бізнесу [2].

Соціальний обмін реалізується на платформах, таких як Uklon, який дозволяє водіям і пасажиром оцінювати один одного, стимулюючи відповідальність та підтримку якості обслуговування. Airbnb та eBay використовують відгуки користувачів для формування репутації продавців і покупців. Користувачі не лише споживають продукт або послугу, а й активно формують соціальний капітал платформи, створюючи довіру, підвищуючи репутацію та популярність компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку [3].

ІТ-кластери у Львові та Києві демонструють високий рівень соціального капіталу через активну співпрацю компаній, університетів і місцевої влади. Kyiv IT Cluster об'єднує понад 70 учасників та організовує освітні програми і конференції, а Lviv IT Cluster – понад 150 компаній, підтримує стартапи та стажування студентів. Ці спільноти сприяють обміну знаннями та ресурсами, залученню талантів і інвестицій, що стимулює інноваційний розвиток та економічне зростання регіонів [1].

Соціальний капітал є ключовим ресурсом для розвитку сучасного підприємництва. Він формує основу довіри, взаємодії та партнерства між учасниками бізнес-середовища, сприяє ефективному обміну знаннями, ресурсами та інноваціями. Високий рівень соціального капіталу дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, залучати таланти та інвестиції, а також створювати цінність для клієнтів і стейкхолдерів. Таким чином, соціальний капітал виступає стратегічним інструментом успішного бізнесу та розвитку підприємницького середовища.

Література

1. Казанцев Д. ІТ-кластери України: як живе ком'юніті під час війни. Межа, 2024. URL: <https://mezha.media/articles/it-klastery-ukrainy-iak-zhyve-komiuniti/> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Bridson Benjamin. The role of social capital in business: Why relationships matter. Uncoverie, 2024. URL: <https://www.ie.edu/uncover-ie/social-capital-in-business/> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Kenton W. Social Capital Explained: Definition, Types, and Business Impact. Investopedia, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialcapital.asp#toc-the-influence-of-social-media-on-social-capital> (дата звернення: 15.10.2025).

4. Poteyeva M. Social capital. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/social-capital> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Saravanakumar Nanditha. Social Capital Definition. Wallstreetmojo, 2022. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/social-capital/> (дата звернення: 15.10.2025).
6. What Is Social Capital? Coursera. URL: <https://www.coursera.org/articles/socialcapitalmsocid=3e1600c384d06ee1223e135085c26f59> (дата звернення: 13.10.2025).

CHENG WANPENG, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MARKETING SERVICE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ON THE EXAMPLE OF MIDEA GROUP

Rapid digitalization, fierce market competition, and growing customer demands have brought about changes in the marketing logic of enterprises. In modern markets, only having products doesn't guarantee competitiveness anymore. The enterprise needs to offer on-going services, personal experiences, and data interactions.

Marketing service is not only after sale support or promotion. To Midea Group, marketing services were an all-in-one system: Pre-sale consultation, Online-Offline buying path, Install instruction, Predictive maintenance, User Data, Product Iteration. Through the digital service platforms like the Midea app and data platform Midea would collect the real time situation of the user's need, equipment status and service quality. These data are translated to personalized suggestions, rapid replies, and marketing activities. So the marketing service system turns into a device that figures out market signals and then turns them into innovation.

The structural analysis shows that Midea integrates marketing service along with internal departments and external partners. The customer complaints, smart appliance data, delivery tracking, e-commerce reviews, and other information are all put through an analysis and sent along to the R&D team to enable fast improvement of product functions. It also works with distributors, third-party service networks, and unifies the installation standards and service response time. This resource integration model is also a digital service ecosystem where several participants create together. It also reduces costs and enhances the service's efficiency. Based on business process reengineering theory, the enterprise is moving from a traditional hierarchical management structure to a flat structure with data transparency and cross functional collaboration as key features.

Marketing service is the main factor affecting Midea's competitiveness in the smart home industry. When there is no product differentiation among brands,

consumers rely on service experience, reliability, and emotional trust to make purchasing decisions. Midea offers 24/7 online, remote diagnosis, smart warranty monitoring, and install it all in one place to increase customer satisfaction and make people want to buy it again and not be sensitive to price. Customer loyalty is considered intangible in the past, but it can be measured through its usage rate, product connection times, and activity post sale in the IoT System. And it supports the theory that marketing service can improve customer lifetime value and turn one-time revenue into a stable stream of recurring income.

The case also shows that marketing service quickens technological and organizational transformation. Midea implements predictive maintenance through the use of big data and AI, when there's a risk of malfunction with the appliance, users get alerts prior to occurrence. It lowers service cost and enhances brand reputation. The firm's smart factories collect operational information by utilizing SCADA and MES platforms so as to guarantee product quality and shorten delivery time. In such a context, the marketing service system functions as a real-time learning machine – every record of a service becomes a resource to improve on product and make big choices. Therefore, marketing service is key – it addresses customer problems, but also directs innovation and investment.

From a broader perspective, it also shows that the arrangement of marketing service is an important condition for digital transformation in manufacturing enterprises. The transition from product provider to smart-life solution provider requires the reshaping of company workflows, data systems, and partner relationships. Midea's ecosystem strategy – equity cooperation, cooperative R&D, cooperative sales and cooperation on service standards proves that creating value today happens not just inside an individual company, but inside a network of co-creating companies.

In general, integrated marketing service system improves the competitiveness of the enterprise by improving the customer experience, data intelligence, resource integration, and continuous innovation. For enterprises in the digital era, marketing service is no longer an additional function but an organizational function that can support the sustainable development.

ZHOU TAO, master student of Management and Administration
Department, V. N. Karazin Kharkiv National University

INNOVATION PROCESS MANAGEMENT AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT: THE CASE OF SAMSUNG ELECTRONICS

In the 21st century, innovation has become a major factor in the competitiveness and sustainability of enterprises. The management of innovation processes

in enterprises determines their ability to adapt, create value and maintain long-term sustainability in an increasingly volatile and interconnected global environment. This article analyzes the theoretical foundations and practical mechanisms for managing innovation processes, focusing on Samsung Electronics as a representative example of a multinational company implementing a systemic innovation model that has maintained its market leadership for several technological generations.

The study examines three main aspects of innovation management: first, the nature and structure of an enterprise's innovation processes, including their cyclical nature and integration into corporate strategy; second, organizational and financial innovation management mechanisms that ensure sustainable resource allocation and risk management; and third, barriers and challenges to challenges faced in maintaining the continuity of innovation in the face of market disruptions, technological shifts, and competitive pressures.

Samsung's innovative model demonstrates a complex combination of centralized strategic control and decentralized operational autonomy. The company continuously invests more than 10% of its annual sales revenue in research and development, maintaining global leadership positions in the field of semiconductors, information display technologies and mobile communications. Its innovation management system combines a step-by-step structured project evaluation process, flexible development methodologies for rapid iteration, and open innovation networks involving more than 1,500 external partners worldwide [1]. This hybrid model enables rapid technology transfer, knowledge dissemination, and diversification across various industrial ecosystems, from consumer electronics to B2B solutions.

Empirical evidence suggests that Samsung's innovation management is both a strategic factor and a structural constraint. Although the exceptionally high intensity of research and development contributes to technological leadership and the accumulation of patents, it also creates significant financial risks during cyclical downturns in the semiconductor markets. Organizational complexity, deep-rooted hierarchical decision-making structures, and coordination issues between business units can reduce responsiveness in rapidly evolving areas such as artificial intelligence, sustainable technologies, and software-driven platforms. Nevertheless, Samsung's long-term institutional commitment to innovation, largely supported by South Korea's coordinated national industrial policy and innovation infrastructure, has maintained its competitive advantage throughout many economic cycles and technological transformations.

From a theoretical point of view, innovation process management is a key factor determining the sustainability of an enterprise in knowledge-intensive industries. Successful enterprises systematically transform innovations from discrete project activities into a continuous embedded system integrated into management structures, organizational culture, human capital development, and financial planning. An analysis of specific examples shows that effective innovation management requires a strategic

balance in many aspects: between exploring new opportunities and exploiting existing opportunities; between centralized strategic leadership and operational flexibility; between thoughtful risk-taking and disciplined control mechanisms; and between internal development and external collaboration.

The study revealed several important implications for sustainable industrial development. Creating an innovation-oriented organizational culture that encourages experimentation and tolerates calculated failures is still essential. Strengthening intellectual property protection systems, both domestically and internationally, creates the necessary incentives for long-term investments in research and development. Deepening cooperation between commercial enterprises, academic institutions, and government research organizations accelerates knowledge transfer and reduces innovation costs. In addition, the integration of sustainability criteria into the innovation processes themselves – taking into account environmental impacts, social responsibility, and management standards – represents a new frontier for next-generation innovation management models.

In conclusion, we would like to note that the example of Samsung Electronics demonstrates that systematic management of innovation processes, when carried out within a supportive institutional environment and consistent with a long-term strategic vision, can serve as a powerful factor for the sustainable development of enterprises and the competitiveness of national industry in the global knowledge economy.

References

1. Samsung Electronics Co., Ltd. Annual Report 2023. Seoul: Samsung IR, 2024.

СЕКЦІЯ 6 ЦИФРОВІЗАЦІЯ І ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА

КОРЕПАНОВ Олексій, д.е.н., професор, професор ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПШЕНИЧНИЙ Андрій, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня економічного факультету, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ШИН ДЛЯ МОТОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна цифрова економіка формується під впливом масштабних технологічних змін, які зумовлюють необхідність переходу до нових аналітичних підходів в управлінні виробничими й ринковими процесами. В умовах глобальної цифровізації ефективність рішень значною мірою визначається якістю та повнотою статистичної інформації, можливістю її інтеграції в цифрові моделі прогнозування та оцінювання. Одним із прикладів практичного застосування таких методів є аналіз і моделювання ринку шин для мототранспорту – галузі, що поєднує індустріальні, логістичні та екологічні складові.

Під впливом переходу до «зеленої» економіки шинна промисловість стикається з новими викликами: необхідністю зменшення екологічного навантаження, оптимізації використання ресурсів, впровадження технологій вторинної переробки та підвищення енергоефективності виробництва. Тому комплексна оцінка ринкового потенціалу шин для мототранспорту (aftermarket + OEM) із застосуванням цифрових аналітичних методів має не лише економічне, а й екологічне значення.

Метою дослідження є аналітична оцінка та моделювання загального ринкового потенціалу шин для мототранспорту в Україні з урахуванням структурних характеристик ринку, сезонних коливань, цінових тенденцій та впливу зовнішньоекономічних чинників.

Розрахунок ринкового потенціалу передбачає поєднання статистичних даних про реєстрацію мототехніки, параметрів експлуатації (середній пробіг, ресурс шин) та цінової інформації, що у сукупності дозволяє отримати наближену, але аналітично обґрунтовану оцінку загального обсягу ринку. Такий підхід створює основу для подальшого прогнозування тенденцій розвитку галузі,

оцінювання її інвестиційної привабливості та вироблення стратегічних рішень для учасників ринку.

Річний обсяг ринку шин для мототранспорту в Україні у вартісному вимірі складається із двох компонентів:

- Aftermarket – заміни/ремонт шин у вже зареєстрованих мотоциклів (основна частина ринку).
- OEM – первинна комплектація нових мотоциклів при їхній першій реєстрації.

Для оцінювання загального ринкового потенціалу (aftermarket + OEM) шин для мототранспорту в Україні було використано методичний підхід з побудовою моделі «bottom-up», який складається з наступних етапів:

- оцінити флот (кількість зареєстрованих мототранспортних засобів, одиниць) або скористатися сценаріями (через дефіцит публічних агрегованих даних);
- встановити середній річний пробіг та очікуваний ресурс (пробіг до заміни) передніх і задніх шин → обчислити середню кількість шин, що змінюється щорічно на один транспортний засіб;
- помножити на середню роздрібну ціну шини → отримаємо річний оборот ринку післяпродажного обслуговування (aftermarket);
- додати OEM (кількість нових реєстрацій $\times$ 2 шини $\times$ середня ціна OEM-шини).

Для проведення аналізу було використано наступні джерела даних і ключові вихідні величини.

1. Реєстрації / продажі мототранспорту (нові реєстрації, динаміка попиту): дані сервісних центрів МВС (HSC) та професійних оглядів ринку (eAuto / CEAuto), які публікують щомісячні/річні підсумки реєстрацій та закупівель мотоциклів в Україні.
 - HSC: загальні реєстраційні дії в 2023 (довідково) [1];
 - огляди продажів / реєстрацій мотоциклів (eAuto, CEAuto) – нові реєстрації у 2023 близько 22–24 тис. одиниць (різні джерела наводили ~22–24k нових реєстрацій у 2023). Для 2024–2025 рр. спостерігалось зростання місячних купівель [6];
2. Термін служби шин / інтервал заміни: технічні джерела виробників і галузеві гайди (Dunlop, Motocard, Harley-Davidson, тощо) – типові інтервали: передня шина 8–10 тис. км, задня – 5–10 тис. км (залежно від типу мотоцикла і стилю їзди). Для моделі ми використовуємо типовий діапазон і середні значення. [2];
3. Середня ціна шини: міжнародні джерела й аналітика (IndexBox, ринки ЄС) показують середню імпорту/роздрібну ціну одиниці в діапазоні приблизно \$50–\$80 в залежності від регіону і сегменту (бюджет – ближче до \$20–40, преміум – \$80+). Для України логічно взяти середнє ринкове

значення в інтервалі \$50–\$75 як робоче припущення; джерело про середні імпортні ціни [3].

4. Імпортні потоки / зовнішня торгівля (в підтвердження вразливості ринку): UN-Comtrade / WITS (дані по HS 401140) – сумарні імпортні потоки вартісно невеликі (млн USD) й демонстрували падіння у 2022–2023. Це підтверджує нашу гіпотезу про високу імпортозалежність українського ринку шин.

Частина з перерахованих джерел (реєстрації, імпорт) дає точні річні цифри; інші (пробіг, ресурс шин, ціни) – галузеві середні/рекомендації. Там, де даних немає у відкритому доступі, застосовано прозорі припущення і сценарії з вказівкою їх впливу на результат.

При побудові моделей були зроблені наступні припущення та використані наступні параметри.

Оскільки офіційна агрегована цифра «кількість усіх зареєстрованих мотоциклів» у відкритих звітах HSC не була однозначно виявлена, застосовано три сценарії:

- Консервативний (Low): 200 000 мотоциклів у парку;
- Базовий (Medium): 350 000 мотоциклів;
- Оптимістичний (High): 500 000 мотоциклів.

Ці сценарії охоплюють реалістичні діапазони для України з урахуванням частих річних реєстрацій 20–70 тис. од. та історичного парку [1].

Середній річний пробіг на мотоцикл (km/рік) – 4 000 km/рік (робоче середнє; діапазон 3 000–6 000 км/рік згідно з оглядами й дослідженнями [4]).

Ресурс шин (km до заміни) – прийнято: передня шина = 8 000 km, задня шина = 6 000 km (середні технічні припущення) [5].

Середня кількість шин на мотоцикл, що замінюється щорічно була обчислена наступним чином:

- передні: $4\,000 / 8\,000 = 0,50$ шини/рік;
- задні: $4\,000 / 6\,000 \approx 0,67$ шини/рік;
- разом $\approx 1,17$ шини/мотоцикл/рік (у моделях для скутерів/комутерів ресурс може бути більшим; для спортивних мотоциклів – нижчим) [5].

Середня роздрібна ціна шини (USD/од.) – робоча база \$60 (в сценаріях: Low \$45, Medium \$60, High \$75). Джерело орієнтовано на європейські/імпортні ціни й ринок; локальні ціни можуть відрізнитись [IndexBox].

ОЕМ (первинна комплектація) – вважаємо, що кожна нова реєстрація мотоцикла вимагає 2 шини, середня OEM-ціна за шину нижча за роздріб (припустимо \$40/шина OEM-ціна). Кількість нових реєстрацій (2023) – за SEAUTO/оглядами ≈ 22 –24 тис. нових мотоциклів [6].

Далі розглянемо та проведемо необхідні розрахунки для трьох сценаріїв (консервативний, базовий, оптимістичний).

Були використані наступні формули для розрахунку показників «Вартість післяпродажного обслуговування» (Aftermarket_value), «Вартість OEM» (OEM_value), «Загальний обсяг ринку» (Market_total):

$$\text{Aftermarket_value} = \text{Fleet} \times \text{Tires_per_bike_per_year} \times \text{Price_per_tire} \quad (1)$$

де Aftermarket_value – вартість післяпродажного обслуговування;

Fleet – автопарк;

Tires_per_bike_per_year – кількість шин на мотоцикл на рік;

Price_per_tire – ціна за шину.

$$\text{OEM_value} = \text{New_registrations} \times 2 \times \text{OEM_price_per_tire} \quad (2)$$

де OEM_value – вартість OEM;

New_registrations – нові реєстрації;

OEM_price_per_tire – ціна OEM за шину.

$$\text{Market_total} = \text{Aftermarket_value} + \text{OEM_value} \quad (3)$$

де Market_total – загальний обсяг ринку.

У табл. 1 наведені значення вхідних параметрів моделі за трьома сценаріями (консервативний, базовий, оптимістичний).

Таблиця 1 – Вхідні параметри моделі за сценаріями

Параметр	Low	Medium (базовий)	High
Fleet (шт)	200 000	350 000	500 000
Tires_per_bike_per_year	0,95 (консервативний)	1,17 (базовий)	1,30 (оптимістичний)
Avg price per tire (USD)	45	60	75
New registrations, на рік (шт)	22 000	25 000	40 000
OEM price per tire (USD)	35	40	45

Джерело: визначено автором за даними власних досліджень.

Далі були розраховані результативні показники на основі обраних вхідних параметрів моделей для трьох сценаріїв (USD):

1) Консервативний (Low):

- Aftermarket = $200\,000 \times 0,95 \times \$45 = \$8\,550\,000$;

- OEM = $22\,000 \times 2 \times \$35 = \$1\,540\,000$;

- Market total = $\$10\,090\,000$ (~10,1 млн USD);

2) Базовий (Medium) – рекомендований:

- Aftermarket = $350\,000 \times 1,17 \times \$60 = \$24\,570\,000$;

- OEM = $25\,000 \times 2 \times \$40 = \$2\,000\,000$;

- Market total = $\$26\,570\,000$ (~26,6 млн USD);

3) Оптимістичний (High):

- Aftermarket = $500\,000 \times 1,30 \times \$75 = \$48\,750\,000$;

- OEM = $40\,000 \times 2 \times \$45 = \$3\,600\,000$;

- Market total = $\$52\,350\,000$ (~52,4 млн USD).

Таким чином, при реалістичному (середньому) сценарії річний ринок шин для мототранспорту в Україні оцінюється приблизно в \$24–\$27 млн USD (ринок післяпродажного обслуговування домінує – близько 90% загального обсягу). За результатами проведеного моделювання можна зробити наступні висновки.

Ринок післяпродажного обслуговування (aftermarket) – основний драйвер ринку. Навіть у консервативному сценарії aftermarket перевищує OEM за величиною кількаразово (переважно через більшу базу парку). У базовому сценарії aftermarket становить ≈\$24,6 млн, OEM – \$2,0 млн. Це відповідає загальносвітовій структурі, де післяпродажний ринок домінує.

Вразливість через імпортозалежність. Оскільки велика частина шин імпортується (структура імпорту 2023: великий внесок Китаю та ЄС), будь-які перебої у постачанні або валютні коливання можуть значно вплинути на роздрібні ціни та маржі дистриб'юторів. (Джерело: UN-Comtrade/WITS та аналіз імпорту).

Чутливість оцінки до трьох ключових чинників:

- Розміру парку (fleet). Збільшення/зменшення оцінки парку критично змінює розмір ринку (Low→High).
- Середнього річного пробігу і ресурсу шин. Якщо середній пробіг значно нижчий (багато «weekend riders») – кількість замін падає; якщо велика частка кур'єрів/доставки – заміна зростає.
- Середньої ціни шини. Рух цін на каучук і кон'юнктура імпорту швидко впливають на ринкову вартість.

Порівняння з імпортними даними. За даними міжнародної торгівлі (HS 401140) річні імпорти в Україну в останні роки були на рівні пара мільйонів USD (відомі значення 1,4–3,3 млн USD у 2020–2023 залежно від року), що значно нижче нашої оцінки загального ринку. Це означає, що:

- частина ринку забезпечується внутрішнім виробництвом або імпортом у рамках ширших HS (перекласифікація), або реалізацією великовагових / преміальних шин через інші канали;
- або офіційні митні дані для HS 401140 не охоплюють весь обсяг ринку (наприклад, багато шин може імпортуватися як частина комплектів з мотоциклами, або використовуватися інші коди – HS 4011 ширше). Тому для зіставлення рекомендовано витягти COMTRADE за HS 4011 (ширше) та дані митниці України.

Щоб показати, наскільки результат залежить від параметрів, проведено аналіз чутливості побудованої моделі (заміна одного параметру при фіксованих інших):

- якщо середня ціна підвищиться на 20% (з \$60 → \$72) при fleet = 350k і tires_per_bike = 1,17 → Aftermarket ≈ \$29,5 млн (замість \$24,57 млн) – приріст ≈ \$5 млн;

– якщо fleet виявиться на 100к більшим (450к замість 350к) → Aftermarket $\approx 450k \times 1,17 \times 60 \approx \$31,59$ млн (замість \$24,57 млн) – приріст $\approx \$7$ млн.

Отже, найбільший вплив дає одночасне зростання fleet і/або середньої ціни шини.

Таким чином, на основі доступних даних і реалістичних припущень, базова оцінка річного ринкового потенціалу шин для мототранспорту в Україні становить приблизно \$24–27 млн USD (aftermarket $\approx \$24,6$ млн + OEM $\approx \$2,0$ млн), з розумним діапазоном від $\sim \$10$ млн (консервативно) до $\sim \$52$ млн (оптимістично) за річним показником. Головні невизначеності при побудові моделей – точний розмір парку мотоциклів, середній річний пробіг та середня ціна реалізації шини.

Аналітичне моделювання ринку шин для мототранспорту доводить ефективність використання цифрових інструментів у дослідженні галузевих тенденцій і формуванні стратегій сталого розвитку. Поєднання статистичних методів аналізу з принципами зеленої економіки дозволяє підвищити точність прогнозів, оптимізувати логістичні процеси та сприяти екологічній модернізації галузі.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі стратегічного планування діяльності підприємств шинної промисловості, а також при розробленні державних програм підтримки сталого транспорту та економічної цифровізації.

Література

1. Головний сервісний центр МВС України. URL: <https://hsc.gov.ua/2024/01/08/v-ukrayini-proveli-ponad-2-miljoni-reyestratsijnih-dij-z-transportnimi-zasobami-u-2023-rotsi>.
2. How Many Miles Should My Motorcycle Tires Get? Dunlop Motorcycle Tires. URL: <https://www.dunlopmotorcycl tires.com/about/how-many-miles-should-my-motorcycle-tires-get>.
3. Motorcycle Tire Price in Germany. 2025. IndexBox. URL: <https://www.indexbox.io/search/motorcycle-tire-price-germany>
4. How many miles do you ride a year? RevZilla. URL: <https://sal o.li/1Ac316D>.
5. When to change the tires on my motorcycle. Tips and tricks. Motocard. URL: <https://www.motocard.com/en/blog/planet-biker/tyres/when-to-change-the-tires-on-my-motorcycle-tips-and-tricks>.
6. New Motorcycle Market In Ukraine: October, 2023 Figures Are Released. CEauto. URL: <https://ceauto.co.hu/news/new-motorcycle-market-in-ukraine-october-2023-figures-are-released>.

ЛАЗЕБНИК Юлія, д.е.н., професор, професор ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СИНИЦЬКА Олександра, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня економічного факультету, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ МОБІЛЬНИХ ПРИСТРОЇВ

Після двох років спаду світовий ринок мобільних пристроїв у 2024 році демонструє ознаки поступового відновлення, показавши приріст продажів на 4% порівняно з попереднім роком. Цей позитивний результат відображає завершення одного із найскладніших періодів для галузі, коли продажі у 2023 році досягли найнижчого рівня за останнє десятиліття [1].

Як зазначають провідні аналітичні центри, стабілізація глобальної економіки разом із зростанням купівельної активності населення стали ключовими факторами, що сприяли покращенню ситуації на ринку. Найпомітніше зростання було зафіксоване в Європі, Китаї та країнах Латинської Америки.

У табл. 1 представлено зміну часток ринку між п'ятьма найбільшими виробниками мобільних пристроїв за період з 2022-го по 2024-й роки.

Таблиця 1 – Частки ринку мобільних пристроїв серед топ-5 компаній світу за 2022–2024 роки

Рік	Частки ринку мобільних пристроїв, %					
	Samsung	Apple	Xiaomi	OPPO	Vivo	Інші
2022	21	18	12	10	8	30
2023	20	19	13	9	8	31
2024	19	18	14	8	8	33

Джерело: складено авторами за даними [2]

Основним напрямом розвитку ринку мобільних пристроїв залишається вдосконалення та оновлення мобільних додатків. Прогнозується, що обсяг цього ринку досягне 330,61 мільярда доларів США до 2025 року, а до 2034 року зросте до приблизно 1 103,48 мільярда доларів. Середньорічний темп зростання складає 14,33%. Зазначимо, що ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону оцінювався в 95,43 мільярда доларів США у 2024 році, демонструючи прогнозований темп зростання 14,50% у найближчі роки [3].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон вважається найбільш перспективним для розвитку мобільних додатків. Це зумовлено тим, що поставки смартфонів

у Китаї в першому кварталі 2025 року сягнули 71,6 мільйона одиниць, що на 3,3% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Такий приріст обумовлено державними субсидіями, впровадженими у січні 2025 року, а також активізацією продажів під час сезону Весняного фестивалю. Крім того, експорт мобільних телефонів з Індії у 2024 фінансовому році зріс на 40,5%, досягнувши 15,6 мільярда доларів США порівняно з 11,1 мільярда у 2023 році, що свідчить про збільшення на 4,5 мільярда. Значна роль у цьому відводиться урядовій програмі PLI, а також зміцненню позицій Apple, яка зробила Індію другою провідною виробничою базою iPhone після Китаю.

Серед технологічних тенденцій ринку мобільних пристроїв у 2024 році виділяється впровадження генеративного штучного інтелекту (GenAI) у смартфони. Хоча наразі ця технологія доступна переважно в преміальному сегменті, очікується, що до 2028 року її підтримуватиме 90% пристроїв вартістю понад 250 доларів США.

Використання штучного інтелекту надасть смартфонам низку переваг [4]:

- голосові помічники зможуть краще розуміти контекст і потреби користувачів, забезпечуючи якісніший діалог і допомогу в управлінні розумним домом чи виконанні повсякденних завдань. Зокрема, функціонал Galaxy AI включатиме підказки, аналіз текстових і голосових повідомлень та функцію миттєвого перекладу під час дзвінків;

- камери отримають можливості автоматичного налаштування для оптимальної зйомки, покращеної обробки фото й відео та простого редагування знімків, наприклад зміни фону чи видалення непотрібних елементів;

- завдяки III смартфони працюватимуть ефективніше: швидший доступ до програм і файлів стане звичною функцією;

- зниження енергоспоживання гарантує подовження автономності;

- підвищення безпеки завдяки точній ідентифікації облич і відбитків пальців дозволить ефективніше захищати дані;

- персоналізація стане ще глибшою завдяки адаптації інтерфейсу до уподобань користувача.

Ще однією перспективною тенденцією на ринку мобільних пристроїв є розвиток складаних гаджетів [5].

Продовження термінів підтримки поступово стає глобальною тенденцією серед виробників мобільних пристроїв. Очікується, що незабаром до цієї практики долучаться й китайські бренди, почавши продовжувати підтримку своїх преміальних моделей. З часом така практика може поширитися і на пристрої середнього цінового сегмента. Що стосується бюджетних смартфонів, їхній термін підтримки поки залишається обмеженим (зазвичай 2–3 роки), проте є надія, що згодом і вони виграють від позитивних змін у галузі.

З метою покращення довговічності мобільних пристроїв виробники також приділяють увагу збільшенню терміну роботи акумуляторів. Сьогодні батареї

з ємністю 5000–5500 мАг вже стали стандартом для сучасних смартфонів, а деякі моделі з високим рівнем автономності навіть перевищують ці показники.

В цілому, аналізуючи перспективи розвитку мобільних пристроїв, можна побачити, що ринок постійно прогресує, пропонуючи дедалі вдосконалені, інноваційні та функціональні рішення. Найближчі роки обіцяють стати періодом активних інновацій, які перетворять смартфони із звичайних засобів зв'язку на справжніх інтелектуальних помічників у повсякденному житті.

Література

1. Європейський ринок смартфонів. URL: <https://www.canalys.com/newsroom/europe-smartphone-market-q4-2024>.
2. Рейтинг брендів смартфонів 2024: Хто лідирує на ринку? URL: <https://marketer.ua/ua/mobile-vendor-market-share-ukraine-and-ww>.
3. Mobile Vendor Market Share Worldwide. URL: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile> (дата звернення: 08.07.2025).
4. Ринок смартфонів: які технологічні гіганти лідирують та чому URL: <https://proit.com.ua/news/rynok-smartfoniv-yaki-tehnologichni-giganty/>.
5. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Тенденції розвитку ринку електронної комерції у світі та в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 7(49). С. 942–954.

МАТЮШЕНКО Ігор, д.е.н., проф., професор кафедри міжнародних економічних відносин та логістики Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ГЛІБКО Сергій, к.ю.н., професор, директор Науково-дослідного інституту правового захисту інноваційного розвитку Національної академії правових наук України

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної екологічної трансформації питання становлення «зеленої економіки» набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності національних економік. Аналіз територіально-секторальних аспектів розвитку «зеленої економіки» в країнах Європейського Союзу та в Україні засвідчив наявність істотних відмінностей у темпах, масштабах та ефективності реалізації «зеленого» переходу. У межах ЄС цей процес має системний, стратегічно орієнтований характер і спирається на цілісну політику сталого розвитку, інтегровану у ключові наднаціональні ініціативи – Європейський зелений курс, пакет реформ «Fit for 55», план

«REPowerEU» та Європейський промисловий план для нульових викидів [1; 2; 3]. Зазначені документи формують нормативно-інституційну основу для енергетичного переходу, декарбонізації виробництва, розвитку зеленої індустрії та екологізації фінансової системи.

Європейський зелений курс став дорожньою картою для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, а пакет «Fit for 55» встановив ціль скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55 % до 2030 року. Програма «REPowerEU» зосереджена на зниженні залежності від викопного палива, диверсифікації джерел енергії та інвестиціях у відновлювані ресурси [2; 3]. Такі ініціативи підкріплюються розвиненою системою «зеленого» фінансування, в якій ключову роль відіграють Європейський інвестиційний банк, механізм «NextGenerationEU» та Фонд справедливого переходу. У результаті країни ЄС поступово переходять до моделі, у якій економічне зростання поєднується зі скороченням вуглецевого сліду, підвищенням енергоефективності та розвитком циркулярної економіки [4].

Дослідження свідчать, що держави-члени ЄС демонструють високий рівень секторальної диверсифікації «зеленої» економіки – від енергетики та транспорту до аграрного сектору, будівництва й цифрових технологій. Наприклад, Німеччина реалізує програму «Energiewende», спрямовану на відмову від вугілля й атомної енергетики, Данія – європейський лідер з частки відновлюваної енергії у національному балансі (понад 50 %), а Нідерланди та Швеція розвивають цифрові системи моніторингу викидів і управління ресурсами [5; 10]. Системна інтеграція екологічної політики в усі сектори економіки забезпечує послідовну реалізацію принципу «зеленої конвергенції», коли економічне зростання супроводжується соціальною справедливістю, підвищенням якості життя та створенням «зелених» робочих місць [6; 7].

Натомість в Україні формування «зеленої економіки» залишається на етапі становлення, характеризується фрагментарністю й переважно проектним підходом. Існуючі ініціативи здебільшого реалізуються за підтримки міжнародних партнерів, таких як ЄБРР, Світовий банк та ПРООН, у межах проектів з енергоефективності, модернізації комунальної інфраструктури та розвитку відновлюваної енергетики. Водночас відсутність узгодженої національної стратегії, недостатній рівень фінансування, інституційна слабкість та обмежений доступ бізнесу до «зелених» фінансових інструментів гальмують перехід до системного підходу [8].

Порівняння показників «зеленого» розвитку в Україні та країнах ЄС виявляє значні відмінності. Якщо у ЄС частка відновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому споживанні перевищує 22 %, то в Україні – близько 10 %, причому лівова частка припадає на гідроенергетику. Викиди CO₂ на одиницю ВВП в Україні залишаються більш ніж удвічі вищими за середньоєвропейський рівень, що свідчить про високий ступінь енергоємності виробництва. Попри це,

Україна має потенціал для розвитку відновлюваної енергетики, біоекономіки та переробної промисловості, особливо у сільському господарстві та сфері відходів [9].

Важливим чинником прискорення «зеленого» переходу є цифровізація. У країнах ЄС цифрові технології виступають каталізатором сталого розвитку, забезпечуючи моніторинг екологічних процесів, підвищення ефективності енергоспоживання та оптимізацію управління ресурсами. Технології штучного інтелекту, Інтернет речей, великі дані та «розумні» мережі дають змогу скорочувати споживання енергії, зменшувати обсяги викидів і підвищувати гнучкість енергосистем [10; 11]. Наприклад, у Франції використання «смарт-грид» дозволило зменшити втрати електроенергії на 10 %, а в Нідерландах – скоротити викиди CO₂ у транспортному секторі завдяки цифровим системам планування логістики [11]. Такі приклади демонструють, як цифровізація стає ключовим елементом зеленої трансформації, створюючи умови для ефективного управління природними ресурсами.

В Україні цифровізація у сфері екологічної політики поки що має обмежений характер. Хоча урядова програма «Дія. Цифрова держава» відкриває можливості для інтеграції цифрових інструментів в управління навколишнім середовищем, практичне використання таких технологій залишається точковим. Зокрема, лише окремі громади впроваджують системи «розумного» енергоменеджменту, цифрового моніторингу викидів чи управління відходами. Відсутність узгодженості між державними структурами, недосконалість законодавства у сфері зеленого інвестування та недостатній рівень цифрової грамотності бізнесу стримують розвиток екологічних інновацій [13].

Українська модель «зеленої економіки» має розвиватися через гармонізацію нормативно-правової бази із законодавством ЄС, формування національної системи зелених фінансів і впровадження стимулів для підприємств, що впроваджують технології низьковуглецевого виробництва. Необхідним є створення Національного фонду зелених інвестицій, запровадження податкових пільг для бізнесу, який дотримується принципів ESG, а також розробка освітніх програм для підготовки кадрів у сфері зеленої енергетики та циркулярної економіки [8; 9].

Загалом, у порівнянні з країнами ЄС, Україна перебуває на початковому етапі формування зеленої економічної моделі. Для прискорення переходу необхідно посилити інституційну спроможність, забезпечити довгострокове планування та стимулювати інновації через партнерство держави, бізнесу та громад. Впровадження системи моніторингу «зелених» показників, розвиток зеленого банкінгу та цифрових платформ сталого управління сприятимуть ефективнішій інтеграції України у європейський екологічний простір.

Література

1. Європейська Комісія. Європейський зелений курс : Комюніке Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного і соціального комітету та Комітету регіонів. Брюссель, 2019.
2. European Commission. Fit for 55 Package : Delivering the EU's 2030 Climate Target on the Way to Climate Neutrality. Brussels, 2021.
3. European Commission. REPowerEU Plan. Brussels, 2022. URL: https://commission.europa.eu/repowereu_en.
4. OECD. Green Growth Indicators 2017. Paris : OECD Publishing, 2017. DOI: [10.1787/9789264268586-en](https://doi.org/10.1787/9789264268586-en).
5. United Nations. The Future We Want : Outcome Document of the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20). New York, 2012.
6. European Environment Agency. Europe's Environment – The Eighth Environment Action Programme. Copenhagen : EEA, 2022.
7. OECD. Digitalisation and the Green Transition. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/b2e8bb4a-en.
8. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Зелена трансформація економіки України : аналітична доповідь. Київ, 2023.
9. Мазаракі А. А., Колот А. М., Філіпенко А. С. та ін. Глобальна економіка : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2011. 678 с.
10. European Environment Agency. Digitalisation and Sustainability in Europe. Copenhagen, 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/digitalisation-and-sustainability-in-europe>.

KRUTOVA Anzhelika, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management,
V. N. Karazin Kharkiv National University

INTELLECTUAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF ESG REPORTING

In 2025, Ukraine will embark on a new phase of modernisation in the field of accounting and financial reporting, driven by the introduction of sustainability reporting for companies. This is a direct result of the harmonisation of Ukrainian regulations with European legislation, in particular EU Directive 2022/2464 (CSRD) and the new requirements of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). The updated regulations require the disclosure of environmental, social and governance (ESG) aspects of companies' activities in their reports. The main objectives of this approach are to increase business transparency, strengthen corporate social responsibility and stimulate investment attractiveness. These changes are important

for the integration of Ukrainian enterprises into the European economic space and ensuring an adequate level of compliance with international standards.

The transition to sustainable development reporting creates a need for the widespread use of modern digital technologies. It is the introduction of electronic platforms for data collection, processing and analysis that ensures transparency, reliability and efficiency of reporting, as well as automates the processes of its formation in accordance with international standards. The use of digital solutions to integrate environmental, social and governance indicators is becoming mandatory for most enterprises seeking to comply with the new requirements of European directives on ESG information and to ensure more effective management.

The current stage of economic development is characterised by the rapid spread of digital technologies, which are radically changing approaches to business management, financial reporting, communications and sustainable development. In these conditions, a systematic approach to digital business transformation is becoming a key prerequisite for ensuring competitiveness and sustainability. The use of artificial intelligence (AI) technologies is becoming particularly important, as they create new opportunities for big data processing, management process automation and improving the quality of sustainable development reporting.

In particular, 9 out of 10 (90%) of the company executives surveyed agree that artificial intelligence will have a positive impact on achieving their sustainability goals. However, the report also notes that 56% of organisations are not yet actively using AI for sustainable development. This discrepancy is due to budget constraints – survey participants identified financial planning as the main obstacle to investing in sustainable development. According to the report, 48% of IT investments for sustainable development are «one-off» and are not funded from the regular operating budget [1].

Digital business transformation should be viewed not only as technological modernisation, but as a comprehensive process covering the strategic, organisational, social and informational aspects of a company's operations. It involves aligning economic, environmental and social goals in line with the concept of sustainable development. In this context, sustainable development reporting is an integral part of the management system, allowing not only financial results to be reflected, but also intangible aspects of activity – environmental responsibility, social initiatives and corporate ethics.

The development of artificial intelligence opens up opportunities to improve the reliability, efficiency and transparency of sustainability reporting. Intelligent algorithms enable the automated collection, processing and analysis of data from internal and external sources, reducing the risk of human error and improving the quality of management decisions. The use of machine learning, neural networks and cognitive analytics makes it possible to assess the impact of economic activity

on the environment, determine the level of social effectiveness of corporate responsibility programmes, and predict future trends in sustainable development.

A systematic approach to the digitalisation of sustainable development reporting processes involves the harmonisation of the following components:

- technological – automation of data collection, verification and integration through digital platforms;
- organisational – formation of cross-functional teams combining specialists in IT, accounting, finance, environmental management and communications;
- analytical – use of intelligent decision support systems based on big data;
- communication – ensuring feedback from stakeholders through digital channels, interactive reporting panels and open databases.

The introduction of AI into the sustainable development reporting system contributes to improving the effectiveness of corporate governance and the transparency of interaction between business, investors and society. Automated collection of environmental and social data allows the creation of digital «sustainability profiles» for companies, which simplifies the process of auditing and comparative analysis of ESG indicators. In addition, the use of blockchain ensures the reliability and verification of data in the reporting system, which increases confidence in the published results of activities.

Artificial intelligence is also an important element in the development of sustainable development strategies, allowing the modelling of various scenarios of the impact of economic, climatic and technological factors on the sustainability of an enterprise. Thanks to analytical platforms and forecasting systems, businesses can respond quickly to risks associated with changes in the regulatory environment, environmental challenges and social expectations. Thus, the integration of digital technologies creates the conditions for a transition from reactive to proactive sustainable development management.

References

1. How AI investments impact sustainable development in companies: IBM report. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-investycziyi-v-shi-vplyvayut-na-stalyj-rozvytok-kompanij-zvit-ibm/>.

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

NESTERENKO Oksana, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

SYSTEMIC APPROACH TO DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

In the current environment of digital transformation of enterprises, the implementation of AI technologies is becoming particularly important, as they are increasingly seen as a strategic resource for ensuring competitiveness and innovative development. Integrating AI into management processes allows companies to optimise internal operations, improve customer service and unlock new growth opportunities. Interest in the use of AI in business is growing exponentially, as reflected in numerous scientific studies and practical initiatives by leading global companies. According to the Stanford Artificial Intelligence Index Report (2025), business has become the largest area of AI application, with over 55% of innovative business solutions based on the use of machine learning and big data analytics [1].

Studies on the implementation of AI in business practices demonstrate a number of organisational barriers and limitations that companies face. In particular, J. P. Bharadia found that one of the main obstacles is a lack of understanding of how AI technologies can generate business value, as well as limited knowledge of the mechanisms for effectively integrating AI into existing business processes [2]. It has been established that the lack of a systematic vision of the role of AI in value creation leads to a fragmented approach to its implementation, which reduces its expected effectiveness.

Analysing the practices of modern enterprises, it can be stated that despite significant interest in the application of AI technologies in the business environment, there remain a number of critical gaps in understanding the mechanisms for their effective integration. First of all, there is a lack of a systematic approach to AI implementation, with most organisations opting for fragmented solutions instead of a comprehensive transformation of business processes. This approach often leads to inconsistencies between the technological capabilities of AI and the strategic goals of the enterprise, which reduces the expected return on investment.

An analysis of current approaches to AI integration shows that insufficient attention is paid to the adaptability of the implementation process. Most existing models do not take into account the dynamic nature of technological development and the need to constantly adjust the implementation strategy in line with changes

in the business environment. In addition, there is a lack of a comprehensive approach to managing the risks associated with AI implementation, including technological, organisational and ethical aspects.

The problem of insufficient consideration of the human factor in the digital transformation process deserves special attention. Existing research shows that staff resistance to change and insufficient employee readiness to work with AI technologies are among the most significant barriers to successful implementation. However, systematic approaches to managing organisational change in the context of AI integration remain underdeveloped.

Companies most often report positive economic effects from investments in AI in areas such as supply chain and inventory optimisation, marketing and sales activities, risk management and regulatory compliance, software development, and service process improvement. In particular, one in five companies that implemented generative AI in their logistics and participated in the McKinsey Global Survey on AI managed to increase their revenues by more than 6% [3].

These circumstances justify the need to develop a conceptual model of the comprehensive process of AI implementation in the business activities of an enterprise, which would ensure a clear sequence of actions, consideration of all critical success factors, and minimisation of the risks of digital transformation. Such a model should integrate strategic planning, technological preparation, organisational changes and performance management into a single, logically structured process. The global experience of leading companies that have successfully integrated AI into their business processes demonstrates the critical importance of a structured approach to digital transformation. In particular, McKinsey research shows that organisations that take a comprehensive approach to AI implementation demonstrate 40% higher return on investment compared to companies that use fragmented solutions. At the same time, the success of implementation depends not only on technological solutions, but also on the readiness of the organisational culture for change, the availability of qualified personnel, and the support of top management at all stages of transformation.

The first stage of the process of implementing AI in a company's business activities involves comprehensive preparation for digital transformation and proposes four key components. Analysis of business needs and goals allows you to identify the strategic priorities of the organisation and align them with the capabilities of digital technologies. Assessing the digital maturity of the organisation helps to establish the current level of technological development and readiness for change. At this stage, the opportunities offered by artificial intelligence (AI) for optimising business processes and creating competitive advantages are identified. The stage concludes with the development of an AI strategy that defines the goals, objectives, resources and deadlines for the implementation of digital transformation projects.

The second stage focuses on creating the organisational and technological prerequisites for successful digital transformation. Infrastructure preparation includes upgrading hardware and software, creating the necessary conditions for storing and processing large amounts of data, ensuring appropriate levels of cybersecurity and integration capabilities with existing corporate systems. Modern artificial intelligence systems are based primarily on large language models (LLMs) such as GPT (Generative Pre-trained Transformer) from OpenAI, Claude from Anthropic, LaMDA and Bard from Google, as well as specialised industry solutions based on transformer architecture. These models are trained on huge amounts of text data and are capable of generating content, analysing information, maintaining dialogue, and performing complex analytical tasks. In addition to language models, computer vision systems (AI components that enable business value by capturing, recognising, and generating useful information from video and images in real time), recommendation systems, and machine learning algorithms for forecasting and process optimisation are actively used in business.

The choice of a specific AI technology platform carries significant risks for a company. First, there is a risk of technological dependence on a specific supplier (vendor lock-in), which can lead to a loss of flexibility and increased costs in the long term. Second, different models have different restrictions on the processing of confidential information – some cloud solutions involve transferring data to external servers, which creates risks of corporate information leaks. Particular attention should be paid to the problem of AI «hallucinations» – situations where the system generates plausible but factually inaccurate responses [4]. This creates risks for management decision-making, especially in critical business processes.

Given the technological risks and complexity of implementing AI systems, it is critically important to train qualified personnel who can effectively manage these challenges. Forming a project team involves bringing in specialists from various functional areas, including IT specialists, data analysts, project managers, and representatives of business units. Preparing the infrastructure includes modernising the technological base, configuring the network infrastructure, implementing cloud solutions, and ensuring cybersecurity. Staff training is a critical component, as it ensures that employees are ready to work with new technologies and tools. Change management is aimed at overcoming staff resistance, fostering a culture of innovation, and ensuring support for transformation at all levels of the organisation.

The third stage is characterised by the phased testing of digital solutions in controlled conditions. Pilot projects are selected based on criteria such as speed of results, risk level, and potential business impact. Development and testing includes creating an MVP (Minimum Viable Product), configuring systems, and testing their functionality in real-world conditions. Analysis of the results of the pilot implementation allows you to evaluate the effectiveness of solutions, identify problems, and determine the necessary adjustments. Scaling successful pilot projects

involves gradually expanding the coverage of processes and departments, taking into account the experience gained.

The fourth stage is aimed at the full-scale implementation of digital solutions in all business processes. Expansion to all processes means gradually covering all functional areas of the organisation, taking into account the specifics of each department. Integration with IT systems provides a unified information space, automation of data exchange and synchronisation of the work of various subsystems. Process optimisation includes improving business processes based on data analytics, automating routine operations, and implementing best practices. Cultural transformation is the final component, which ensures the consolidation of new approaches to work, the formation of digital thinking, and the creation of an innovative organisational culture.

The fifth stage provides continuous monitoring of the results of digital transformation and their systematic improvement. KPI monitoring involves tracking key performance indicators of digital solutions in real time. ROI assessment allows you to determine the financial effectiveness of investments in digital technologies and justify further capital investments. Continuous staff training ensures constant professional development and adaptation to new technologies. Strategy updates are based on analysis of results and changes in the external environment. Competence development includes building internal expertise and creating digital technology competence centres.

In parallel with the main stages, risk management should be carried out, including: technological risks (obsolescence of technologies, technical failures), organisational risks (resistance to change, insufficient management support), risks of changes in the business environment (changes in market conditions, regulatory changes), legal and ethical risks (personal data protection, responsibility for AI decisions), as well as environmental risks (energy consumption, electronic waste).

The success of digital transformation depends on: leadership and involvement of top management, readiness for change at all levels of the organisation, qualified personnel with the necessary digital competencies, data quality as a basis for decision-making, and financial resources to support transformation projects.

The effectiveness of digital transformation is assessed through: customer satisfaction (NPS, CSI), process quality (execution time, error rate), ROI and productivity (financial return, operational efficiency), speed of change (time to innovation) and level of business process automation (share of automated operations).

Practical testing of the proposed model in the activities of enterprises in various industries confirms its versatility and adaptability to the specific conditions of organisations. A key advantage of the model is the ability to scale from pilot projects to full-scale implementation while minimising risks and ensuring process control at every stage. At the same time, the model provides flexibility in the choice of AI technology platforms depending on the strategic goals of the enterprise, which allows

avoiding technological dependence and ensuring an optimal cost-benefit ratio. The proposed five-stage approach ensures a systematic and gradual digital transformation of the organisation, taking into account technological, organisational, human and financial aspects, which minimises risks and maximises the effectiveness of implementing innovative solutions.

References

1. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford University, 2025. URL: https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf.
2. Bharadiya J. The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*. 2023. №7(2). P. 15–25.
3. Husiev, V. (2025). Industry trends. Artificial intelligence in Ukraine: how the industry is developing. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>.
4. Ziia, T. (2025). The State of Artificial Intelligence in 2025: Key Findings from the Latest Stanford AI Index Report. URL: <https://www.unite.ai/uk>.

БРИЧКА Галина, к.е.н., доцент, доцент кафедри історії України та економічної теорії, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

БРИЧКА Богдан, к.е.н., доцент, доцент кафедри історії України та економічної теорії, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Економіка та господарство у XXI столітті є суттєво відмінними від попередньої сотні років. Стрімкий розвиток цифрових технологій, динамічне зростання частки нематеріальних благ у ВВП більшості країн світу, зміни пріоритетів та людських цінностей трансформують сьогоденне суспільство. На перший план виходять галузі, що продукують та реалізують послуги. Для багатьох країн важливим сьогодні є впровадження програм ресурсоощадності, використання екологічно чистих технологій. Все це лише підкреслює актуальність та важливість нашого дослідження.

Сфера послуг є дуже широкою категорією, оскільки включає галузі, які можуть не мати між собою ніякого зв'язку. Так, послугами є ремонт побутової техніки, туристичні мандрівки, медичні консультації, транспортні перевезення та багато іншого [1]. Тому можемо сміло зазначати – господарюючі суб'єкти, що ведуть свою діяльність з продукування послуг є значними споживачами енергії та ресурсів (особливо у логістиці, офісах, центрах обробки даних). Безперечно вони є ідеальним полігоном для впровадження цифрових рішень, що прямо впливають на екологічні показники.

Економічні процеси нині все більше переходять у цифровий простір. Після четвертої промислової революції підприємства почали використовувати комп'ютерні технології у бухгалтерському обліку, аналітиці та прогнозуванні даних (зокрема, застосування Big Data), частину операцій делегують програмам на основі штучного інтелекту, що сприяє оптимізації та автоматизації процесів, необхідних для досягнення цілей сталої енергетики.

Вважаємо, що одним із «каталізаторів» використання цифрових технологій стала пандемія Covid-19. Саме у 2020 році дистанційна робота для багатьох вперше стала нормою. Відбувся перехід на віддалені формати роботи та надання послуг (робота з дому, онлайн-освіта, E-commerce тощо), що суттєво зменшує транспортні витрати, пов'язані з пересуванням працівників та клієнтів, і відповідно, скорочує викиди [2].

Новим витком у намаганні оптимізувати використання ресурсів є впровадження smart-технологій та інтеграція відновлювальних джерел енергії. Відомі випадки впровадження Smart Grids (розумних мереж), Smart Building/City (розумний будинок/місто), що дає змогу динамічно управляти споживанням енергії, має на меті зробити життя більш комфортним, сприяє кращій організації часу. До прикладу, у місті з використанням «розумних технологій управління» можна оптимізувати процес надання транспортних послуг, що з однієї сторони сприятиме якіснішому та швидшому доїзду його жителів, з іншого сприятиме ресурсоощаднішому використанню транспорту.

Для багатьох фірм вже звичним є ведення електронного документообігу, що значно зменшує споживання паперу (в свою чергу знижує необхідність у вирубці дерев) та пов'язаних ресурсів (наприклад, енергія на друк та утилізацію і т.п.).

Цифрові платформи полегшують перехід від купівлі активів до їх оренди чи спільного використання (шеринг-економіка). Це продовжує життєвий цикл продуктів, стимулює їх ремонт і рециклінг, відповідаючи принципам циркулярної економіки.

Безперечно, є й негативні сторони цифровізації в контексті ресурсозбереженості та застосування принципів зеленої економіки. Так, збільшення обчислювальних потужностей та потреба у центрах обробки даних створюють зворотний виклик – збільшення власного енергоспоживання

цифрової інфраструктури. Тому виникає необхідність розробки зелених ЦОД та енергоефективних алгоритмів.

Таким чином, цифрова трансформація є не просто модернізацією сфери послуг, а стратегічним інструментом для інтеграції принципів енергоефективності та ресурсозбереження, що є необхідною умовою для сталого розвитку національної та глобальної зеленої економіки.

Література

1. Шацька З.Я., Тесленко А.В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №9. С. 1–14. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4634> (дата звернення: 29.10.2025).

2. Гавриш О.А., Солнцев С.О., Роїк Т.А., Гавриш Ю.О. Вплив Covid-19 на бізнес. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 4–10.

КИРИЛЬЄВА Людмила, к.е.н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Інформаційним ресурсом для ухвалення довгострокових рішень в мінливому бізнес-середовищі стає стратегічний управлінський облік, який орієнтований не тільки на формування інформації про стан і трансформацію господарських процесів, зміни структури активів та джерел їх утворення, а також оцінку та аналіз соціально-економічної ситуації за межами мікросистеми, прогнозування можливих ризиків та втрат, оцінку стратегічних можливостей. Виконати такі завдання сьогодні можливо при використанні інформаційно-комунікаційних технологій концепції «Індустрії 5.0», які дозволяють прискорити обліковий процес в системі стратегічного управління.

Процес організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві відбувається відповідно до визначеної цифрової стратегії (Digital Strategy), яка повинна стати «процесом координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці» [1]. Цифрова стратегія виступає концептуальним планом цифрового розвитку підприємства, який визначає напрями інновацій, пріоритети інвестування, очікувані результати та індикатори ефективності цифрових трансформацій. Її головною метою є

обґрунтування та представлення керівництву систем управління науково-практичного бачення щодо використання цифрових технологій задля досягнення поставлених стратегічних цілей (збереження чи підвищення конкурентоспроможності, забезпечення гнучкості бізнес-моделей).

Вважаємо, що реалізувати цифрову стратегію, що формує бачення цифрового розвитку, визначає пріоритети та цілі, напрями інвестицій, а також організувати стратегічний управлінський облік на підприємстві в умовах сталого розвитку необхідно шляхом:

- поглиблення цифрових компетенцій фахівців з обліку, аудиту та оподаткування для забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей;
- впровадження стимулів та мотивацій для заохочення відповідальних осіб за прийняття рішення до цифровізації;
- фондування коштів на впровадження інноваційних технологій.

З огляду на тенденції цифрової трансформації бізнес-середовища ефективність стратегічного управлінського обліку значною мірою визначається узгодженістю між цифровою стратегією підприємства та цифровими рішеннями, що впроваджуються керівниками управлінської ланки для її реалізації. Ці категорії мають різний рівень стратегічної ієрархії, проте тісно взаємопов'язані й взаємодоповнюючі. Цифровими рішення у стратегічному управлінському обліку є комплексом інструментів, що забезпечують автоматизацію збору, аналізу та візуалізації даних для прийняття стратегічних управлінських рішень. Їх використання в період стратегічного розвитку підприємств дозволяє підвищити точність прогнозування, швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища та ефективність використання ресурсів підприємства.

Процес організації стратегічного управлінського обліку супроводжується обробкою великих неструктурованих масивів фінансової та нефінансової інформації для аналізу та прогнозування, що потребує прийняття цифрових рішень в управлінській інформаційній симтемі, зокрема:

- системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи, Enterprise Resource Planning), що забезпечують автоматичний збір та обробку даних, формування аналітичних звітів у режимі реального часу, підвищення прозорості витрат і доходів; підтримку стратегічного планування ресурсів, швидкісна реакція на визначенні відхилення, сценарне прогнозування;
- системи бізнес-аналітики (BI-системи, Business Intelligence), дозволяють здійснювати аналіз трендів і прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку підприємства, побудувати інтерактивні панелі (дашборди) для керівництва, виявити стратегічні ризики і можливості;
- великі дані та прогностична аналітика (Big Data та Predictive Analytics), надає можливість здійснити інтеграцію великих масивів даних і штучного інтелекту для прогнозування поведінки ринку, клієнтів і внутрішніх процесів,

здійснювати прогнози прибутковості; виявляти закономірностей у фінансових потоках, здійснювати оцінку довгострокових ризиків і потенціалу інвестицій;

- хмарні рішення (Cloud Solutions), забезпечують розміщення облікових і аналітичних систем у хмарному середовищі, доступ до цифрових даних у реальному часі з будь-якої точки, зменшують витрати на ІТ-інфраструктуру, підвищують безпеку та мобільність стратегічної аналітики;

- роботизована автоматизація процесів (RPA, Robotic Process Automation), активізує роботизацію в обліковому процесі та електронному документуванні задля підвищення швидкості обробки інформації та її цифровізації;

- блочейн (Blockchain), забезпечує незмінність і прозорість фінансових транзакцій, що посилює довіру у інвесторів і партнерів, а також посилює потенціал для автоматизованих «розумних контрактів» у стратегічних угодах;

- штучний інтелект, машинне навчання (AI&Machine Learning), дозволяє здійснити прогнозування прибутковості, автоматичне формування рекомендацій щодо управлінських дій, побудувати моделі «what-if» для стратегічного планування.

Погоджуємося, що «що обсяг та складність інформації, що опрацьовується за допомогою цифрових рішень, значно перевищує традиційні методики стратегічного обліку й дозволяє реалізовувати його цілодобово в потоковому режимі реального часу». Цифрові рішення дозволяють сьогодні обґрунтовувати управлінські рішення щодо визначення цільової собівартості, оптимізації транзакційних витрат, підвищення якості продукції тощо. Взаємозв'язок між цифровою стратегією та цифровими рішеннями проявляється у їхній функціональній взаємодії: стратегія визначає, яку інформацію необхідно отримати та як її використовувати, а рішення забезпечують механізми збору, аналізу й подання цих даних у придатній для управління формі. Такий підхід створює інтегроване інформаційно-аналітичне середовище, у межах якого стратегічний управлінський облік трансформується в динамічну, адаптивну систему підтримки управлінських рішень.

Управліннями передбачається, що цифрова стратегія формує стратегічний орієнтир розвитку, а цифрові рішення - інструмент його досягнення. Їх взаємодія забезпечує перехід від традиційних методів управлінського обліку до інтелектуально-аналітичної моделі, що базується на цифрових технологіях, оперативній аналітиці та прогнозуванні. Входячи з цього визначено взаємодію цифрової стратегії, цифрових рішень і стратегічного управлінського обліку в контексті реалізації бізнес-процесів, яку репрезентує фреймворк стратегічного управлінського обліку в період цифровізації (рис. 1).

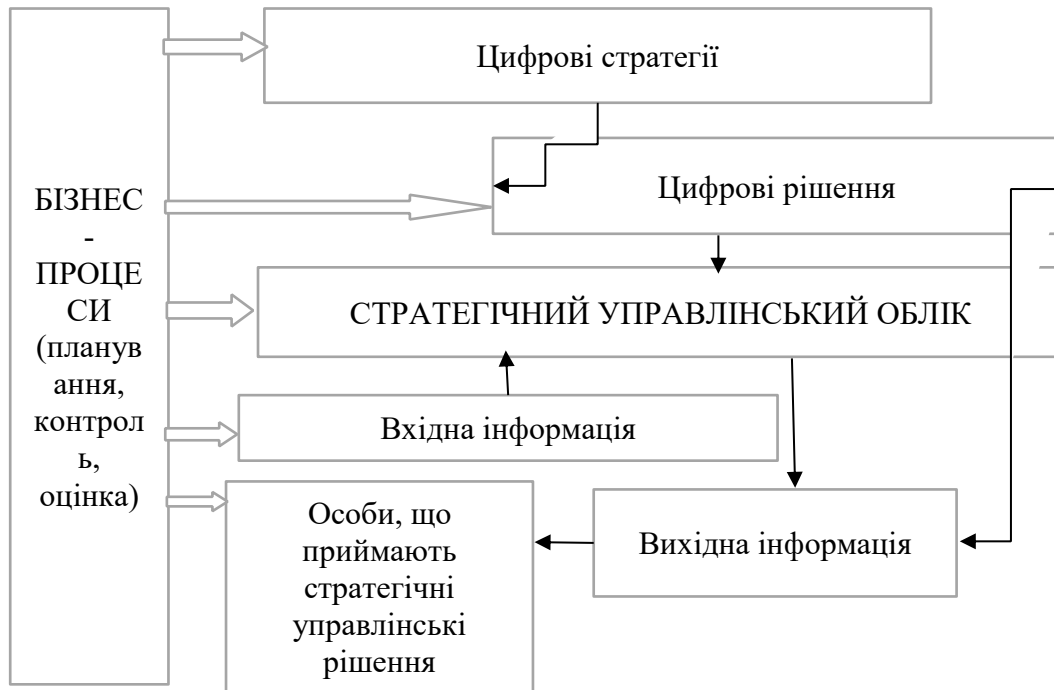


Рисунок 1 – Фреймворк стратегічного управлінського обліку в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Отже, організація стратегічного управлінського обліку на основі визначеного фреймворку забезпечить підвищення ефективності стратегічного управління діяльністю суб'єкта господарювання завдяки системному підходу до інтеграції обліково-аналітичних, технологічних та управлінських компонентів відповідно до визначеного особами, що приймають рішення, вектору довгострокового розвитку підприємства.

Література

1. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. № 34. 2021. [DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-76](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76).
2. Шматковська Т.О., Дзямулич М.І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.

НЕІЛЕНКО Сергій, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ГОРОВА Анастасія, здобувачка освіти 2 курсу спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», Національний університет біоресурсів і природокористування України

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать, що цифровізація бізнес-процесів та впровадження роботизованих технологій стають не лише ознакою інноваційності, а й невід'ємною складовою переходу до зеленої економіки. У контексті сталого розвитку ресторанного господарства все більшої актуальності набуває мінімізація втрат ресурсів, енергозбереження, зменшення харчових відходів та оптимізація трудових витрат через автоматизацію.

У роботі [1] обґрунтовано, що роботизація технологічних процесів у закладах самообслуговування забезпечує підвищення ефективності використання сировини та енергії, покращення санітарних показників і водночас створює новий формат взаємодії зі споживачем. Саме ці принципи стають ключовими для формування цифрово-орієнтованої моделі зеленої економіки у сфері гостинності.

Після 2020 року відбулося переосмислення ролі автоматизації у ресторанному бізнесі: роботизовані комплекси, цифрові платформи управління замовленнями, QR-меню, безконтактні системи оплати — стали стандартом безпеки та зручності.

Однак їхня роль значно ширша: такі технології забезпечують раціональне використання ресурсів, зменшують кількість відходів, контролюють порції, енергоспоживання, а також дозволяють планувати виробничі процеси на основі аналітики даних (табл. 1).

Впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на екологічну ефективність закладу. Згідно з аналізом українських кейсів, підприємства, що інтегрували системи автоматичного контролю приготування, знизили споживання води на 12% та енергії на 18% у порівнянні з аналогами традиційного типу.

Зелена цифровізація передбачає використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, енергія рекуперації тепла), інтеграцію цифрових датчиків руху та температури, систем повторного використання теплової енергії тощо.

У рамках дослідження роботизації технологічного процесу самообслуговування [1] зазначено, що використання автоматизованих ліній

у салат-барах сприяє зниженню витрат сировини на 5–7%, що є показником не лише економічної, а й екологічної ефективності.

Таблиця 1 – Переваги впровадження цифрових технологій у ресторанному бізнесі

Напрямок інновацій	Технологічне рішення	Економічний ефект	Екологічний ефект	Приклади застосування
Роботизація технологічних процесів	Автоматизовані лінії приготування салатів, кави, фастфуд-продуктів	Зниження витрат на персонал на 20–30%, зменшення часу обслуговування	Скорочення харчових відходів на 15–25%	Salad-bot, Cafe X, Sally Salad Bar
Цифровий контроль витрат енергії	Smart-системи моніторингу енергоспоживання	Зменшення споживання електроенергії на 10–20%	Оптимізація роботи холодильних та теплових приладів	IoT-пристрої для кухонь
Електронне управління запасами	Програми інвентаризації (R-Keeper, Poster POS)	Зменшення списань продуктів	Підвищення ефективності логістики	Хмарні системи контролю складу
Цифрова взаємодія з клієнтами	Мобільні додатки, онлайн-бронювання, CRM	Підвищення лояльності клієнтів на 25–30%	Зменшення використання паперу	Мережі McDonald's, Starbucks

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 3]

Роботизація та цифровізація в ресторанному бізнесі стають каталізатором зеленої трансформації індустрії гостинності. Вони дозволяють одночасно підвищити економічну ефективність, покращити якість обслуговування і зменшити негативний вплив на довкілля. Формування цифрової екосистеми сталого розвитку у сфері гостинності України є перспективним напрямом інтеграції в європейський простір зеленої економіки.

Література

1. Challenges & Opportunities of Green Transition & Digital Transformation. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/challenges-opportunities-green-transition-digital-transformation_en (дата звернення 19.10.2025).
2. Неїленко С. М., Русавська В. А. Robotization of the technological process in self-service salad-bar. Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі: зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2021. Вип. 1 (33). С. 51-62. DOI: [110.5281/zenodo.5036060](https://doi.org/10.5281/zenodo.5036060)
3. Pastor, Ricardo. (2025). Digital Transformation and Sustainability in the Hospitality Industry: Pathways for Innovation and Competitiveness. Journal

of Business and Tourism Management (JBTM). 1. 32-43. DOI: [10.64976/jbtm.2025.004](https://doi.org/10.64976/jbtm.2025.004).

НОВІКОВА Віра, к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

РЕШЕТНЯК Євгенія, викладач кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Питання забезпечення сталого розвитку територій набуває дедалі більшої актуальності в умовах глобалізації, децентралізації управління та цифрової трансформації суспільства. Сучасні виклики – зміна клімату, ресурсна обмеженість, соціальна нерівність та економічна нестабільність – вимагають впровадження нових підходів до управління розвитком на місцевому рівні. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступають цифрові технології, здатні забезпечити підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість прийняття рішень та інклюзивність участі громадян.

Цифрові технології, зокрема Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних (Big Data), геоінформаційні системи (ГІС) та цифрові двійники (digital twins), формують інноваційне середовище, у якому управління сталим розвитком територій набуває нової якості. Вони створюють умови для своєчасного моніторингу стану навколишнього середовища, прогнозування соціально-економічних тенденцій і реалізації ефективної політики місцевого самоврядування відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (зокрема ЦСР 11 – «Сталий розвиток міст і громад») [1–3].

Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує положення теорії сталого розвитку, управління територіальними системами та цифрової економіки. У роботі використано методи системного аналізу, порівняльного огляду наукових джерел (2020–2025 рр.) та аналізу кращих практик застосування цифрових технологій у місцевому управлінні. Емпіричну базу становлять міжнародні дослідження, звіти ООН, OECD та Європейської комісії, а також кейси впровадження інноваційних цифрових рішень у муніципальному управлінні (наприклад, проєкти Des Moines Digital Twin та Smart City Barcelona) [4].

Інтеграція IoT та сенсорних мереж забезпечує можливість оперативного збору даних щодо стану довкілля, енергоспоживання, транспортних потоків та утилізації відходів, що сприяє формуванню систем «розумного міста». Використання ІІІ дозволяє здійснювати прогнозування динаміки соціально-економічних процесів, оптимізувати використання ресурсів і розробляти сценарії розвитку територій [5].

Геоінформаційні системи (ГІС) та цифрові двійники дають змогу створювати інтерактивні моделі територій, оцінювати наслідки урбаністичних рішень і розробляти адаптивні стратегії реагування на кліматичні та інфраструктурні ризики [6]. Використання електронних платформ публічного управління (e-governance) забезпечує відкритість, прозорість та підзвітність органів влади, а також залучення громадян до процесів прийняття рішень [7].

Використання цифрових інструментів у сфері територіального управління сприяє: підвищенню ефективності використання енергетичних та матеріальних ресурсів; удосконаленню процесів планування завдяки використанню даних у реальному часі; зростанню рівня прозорості муніципальних процесів; розширенню участі громадськості у формуванні політики сталого розвитку.

Застосування цифрових двійників дозволяє виявляти потенційні загрози до їх фактичного настання, а використання систем штучного інтелекту – моделювати наслідки управлінських рішень ще на етапі їх підготовки [8].

Попри значні переваги, процес цифровізації управління сталим розвитком стикається з низкою викликів, а саме: загрози кібербезпеці, що пов'язані з уразливістю інформаційних систем; цифрова нерівність між громадами з різним рівнем доступу до технологій; нестача фахівців із цифровими компетентностями у сфері публічного управління; інституційна інерція та відсутність уніфікованої нормативної бази для цифрового врядування.

Подолання цих проблем вимагає створення цілісної цифрової екосистеми, що включає стандарти обміну даними, протоколи безпеки та механізми міжмуніципальної кооперації.

Для підвищення ефективності цифровізації у сфері сталого розвитку територій доцільно:

- розробити місцеві цифрові стратегії з урахуванням Цілей сталого розвитку та принципів «зеленої» економіки;
- запровадити пілотні проєкти впровадження цифрових інструментів (енергоменеджмент, транспортна аналітика, управління відходами);
- забезпечити кібербезпеку муніципальних інформаційних систем;
- підвищувати цифрові компетентності управлінців та мешканців громад;
- сприяти відкритому управлінню даними й розвитку платформ електронної участі (e-participation).

Цифрові технології формують нову парадигму управління сталим розвитком територій, засновану на даних, прозорості та інтерактивності. Вони

створюють умови для підвищення адаптивності місцевих систем, сприяють оптимізації використання ресурсів і розширюють можливості участі громадян у процесах прийняття рішень. Водночас для ефективної реалізації потенціалу цифровізації необхідне удосконалення інституційного середовища, розвиток цифрової культури та інтеграція технологічних інновацій у стратегічне планування на рівні громад.

Література

1. Zaman M., et al. A review of IoT-based smart city development and architectures. *Sensors/Applied IoT Reviews*. 2024. № 7(3). PP. 1462–1501 DOI: 10.3390/smartcities7030061.
2. Wu X., et al. (2025). Data and methods for assessing urban green infrastructure using GIS: a systematic review. *PLOS ONE*. 2025. 20(6). DOI: 10.1371/journal.pone.0324906.
3. Mazzetto S., et al. A review of urban digital twins integration, challenges and future directions. *Sustainability*. 2024. № 16(19). P. 8337. DOI: 10.3390/su16198337.
4. ESRI. 3D Gives Planners in Des Moines Clarity to Manage Economic Development, Growth. URL: <https://www.esri.com/about/newsroom/blog/des-moines-3d-mapping>.
5. Rejeb A., Zailani S., Rejeb K. The big picture on the Internet of Things and the smart city. *Sustainable Cities and Society*. 2022. Volume 19. DOI: 10.1016/j.iot.2022.100565.
6. Son T. H., et al. Algorithmic urban planning for smart and sustainable development: systematic review. *Computers, Environment and Urban Systems*. 2023. Volume 94. DOI: 10.1016/j.scs.2023.104562.
7. UN. Sustainable Development Goals – Goal 11: Sustainable Cities and Communities. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal11>.
8. OECD. Digital Government and Smart Cities. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/digital>.

РОМАНЮК Віталія, к. ю. н., доцент, доцент кафедри міжнародного та європейського права, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

БУРДЕЛЬНА Софія, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри міжнародного та європейського права, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ТОРГІВЛЯ ВУГЛЕЦЕВИМИ КВОТАМИ: ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ І ПРОБЛЕМИ

Питання екології набули критичної гостроти з початку ХХІ століття, коли людство усвідомило масштаби негативного впливу промислової діяльності на екологічну систему планети. Правове регулювання викидів парникових газів та їх негативного впливу на навколишнє середовище стало одним з найважливіших регуляторів сучасної екологічної політики. У контексті глобальної боротьби з кліматичними змінами та необхідності скорочення викидів парникових газів, торгівля вуглецевими квотами набуває все більшого значення, як один з ключових економічних механізмів екологічного регулювання. На сьогодні, як країни, так і компанії зобов'язані дотримуватися екологічних вимог, однією з яких є скорочення викидів парникових газів.

Європейський союз є одним із лідерів впровадження екологічної політики. У своєму Регламенті 2021/1119 ЄС встановив мету скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року [5]. Європейська система торгівлі викидами (далі – СТВ-ЄС) є основним інструментом реалізації політики ЄС у сфері боротьби зі зміною клімату та досягнення економічно ефективного скорочення викидів парникових газів [4]. Така система «обмеження-та-торгівлі» діє у 27 державах – членах ЄС і трьох державах – учасниках Європейської асоціації вільної торгівлі (Ісландії, Ліхтенштейні та Норвегії). СТВ-ЄС охоплює близько 40% викидів ЄС від енергетичного сектору, обробної промисловості та авіації в межах Європейського економічного простору. На сьогодні, ціна квоти вуглецю (за т/CO₂e) становить 88.76 євро (31.12.2021 р.) [4].

Система торгівлі квотами на викиди парникових газів діє у Європейському союзі ще з 2005 року. Вона базується на Директиві щодо торгівлі викидами 2003/87/ЄС і діє за принципом «обмежуй і торгуй» [3]. Це означає, чим більше підприємство скоротить викиди, тим більше воно заробить. Вона представляє собою ринково орієнтований підхід до контролю забруднення, що дозволяє компаніям купувати та продавати дозволи на викиди CO₂ та інших парникових газів. Та наразі знаходиться на четвертому етапі розвитку своєї системи (2021–2030 рр.).

Європейська система торгівлі викидами є механізмом розподілу лімітів на викиди парникових газів. Держава надає великим забруднювачам безкоштовні щорічні дозволи, відомі як квоти, де кожен дозвіл дозволяє викинути 1 тону CO₂. Підприємство, яке перевищило «верхню межу викидів» (наприклад, 120 тонн, замість дозволених 100), зобов'язане придбати додаткові дозволи через аукціони чи на вторинному ринку, або ж понести штрафні санкції. Надходження від продажу цих квот на аукціонах інвестуються через Інноваційний фонд і Фонд модернізації у проекти, спрямовані на скорочення викидів.

Забезпечення виконання вимог щодо вуглецевих викидів здійснюється шляхом запровадження штрафних санкцій. Підприємства зобов'язані сплачувати за надлишкові викиди штраф у розмірі 100 євро/тCO₂ за кожен тону викидів CO₂. Крім того оприлюднюється назва оператора, який не виконує вимог [4]. За інші форми недотримання вимог держави-члени можуть застосовувати інші штрафи.

Теоретичні засади системи торгівлі вуглецевими квотами створюють ідеальну картину, проте на практиці система квот з обмежувача перетворилася на фікцію. В більшості випадків забруднювачі отримують значно більше дозволів, ніж здійснюють викидів. А квоти не мають стимулюючого ефекту через свою низьку вартість. Головний недолік СТВ ЄС полягає в мільярдах безкоштовних квот на викиди, які не тільки підривають принцип «забрудник платить», але й дозволяють підприємствам отримувати близько 50 мільярдів євро незаслуженого прибутку на тлі загострення екологічних проблем [2].

Згідно з новим звітом Carbon Market Watch та WWF, важкі промислові підприємства, що охоплюються Системою торгівлі викидами ЄС, отримали більшість своїх дозволів на забруднення безкоштовно, фактично субсидуючи найбрудніші підприємства Європи. Ця марнотратна та неефективна політика коштувала суспільству 40 мільярдів євро. У звіті також зазначається, що майже 40% доходів СТВ-ЄС у Фонді інновацій пішло на уловлювання та зберігання/утилізацію вуглецю, що потенційно відсунуло на другий план інші важливі «зелені» рішення [1]. Іншими проблемами, які впливають з сфери торгівлі вуглецевими квотами є:

- відсутність точного моніторингу викидів та складність системи звітності створюють додаткове навантаження та ризики помилок.

- шахрайські схеми, наприклад, декларування скорочень вуглецю по декілька раз або різними компаніями або в різних країнах.

- не до кінця удосконалений механізм моніторингу та звітності країн та підприємств, що призводить до зловживань.

- використання компаніями системи торгівлі викидами для покращення свого іміджу без реальних дій зі скорочення викидів, що називається «зеленим пранням».

Отже, ці виклики підкреслюють необхідність удосконалення наявних механізмів, стандартизованих процесів верифікації та інтеграції надійних технологічних рішень. Для забезпечення прозорості необхідні значні зусилля для створення стандартизованих механізмів ціноутворення та покращення нагляду за ринком, особливо враховуючи швидкий ріст добровільних ринків. Вирішення цих проблем є важливим для ефективного функціонування вуглецевих ринків як інструментів для скорочення глобальних викидів та стійкості до зміни клімату.

Література

1. EU carbon market pays polluters instead of financing clean industrial revolution. URL: <https://salo.li/9a0cc8A> (дата звернення 20.10.2025).
2. LIFE ETX (2021). СТВ ЄС 101 – Посібник для початківців із системи торгівлі викидами ЄС. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/systema-torgivli-vykydamy-es-posibnyk.pdf> (дата звернення 18.10.2025).
3. Директива Європейського Парламенту та Ради 2003/87/ЄС від 13 жовтня 2003 року про створення схеми торгівлі квотами на викиди парникових газів у межах Співтовариства та про внесення змін до Директиви Ради 96/61/ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/87/oj/eng> (дата звернення 20.10.2025).
4. Звіт про міжнародні добровільні та обов'язкові вуглецеві ринки з особливим акцентом на механізми, які застосовуються у випадку низьковуглецевого сільського господарства та потенційні можливості для українських розробників. URL: <https://salo.li/ad42e11> (дата звернення 20.10.2025).
5. Регламент (ЄС) 2021/1119 Європейського Парламенту та Ради від 30 червня 2021 року, що встановлює рамки для досягнення кліматичної нейтральності та вносить зміни до Регламентів (ЄС) № 401/2009 та (ЄС) 2018/1999 («Європейське кліматичне законодавство»). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj/eng> (дата звернення 15.10.2025).

ЯНЧЕВА Ліана, к.е.н., професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Державний біотехнологічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ЕКОЛОГІЧНОМУ ОБЛІКУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМ

Сучасні виклики, пов'язані з наслідками воєнних дій, зміною клімату та виснаженням природних ресурсів, актуалізують потребу у впровадженні нових

підходів до відновлення та збереження екосистем. Незважаючи на виклики, докладаються зусилля для вирішення екологічних проблем, спричинених конфліктом. З початком війни у 2022 році суттєвої шкоди екосистемам завдають ракетні обстріли, що спричиняють масштабні пожежі на об'єктах критичної інфраструктури, таких як атомні електростанції. Переважна більшість обстрілів припадає на населені пункти та об'єкти промисловості в них [1, с. 197].

У цих умовах екологічний облік виступає не лише інструментом контролю за впливом господарської діяльності на довкілля, а й важливою складовою стратегічного управління сталим розвитком територій. В той же час, як свідчить практика, в Україні більшість підприємств вважає за краще не розкривати інформацію про екологічні витрати в звітності зі сталого розвитку, оскільки їх діяльність спричиняє забруднення навколишнього середовища.

Перша спроба створення розширеної системи екологічного обліку «Система впливу – відгук» була започаткована в Канаді. Потім у Франції була розроблена перша серія рахунків-сателітів навколишнього середовища, а в 1986 р. опублікована система обліку природної спадщини. Наприкінці 1980-х років Міністерство статистики й Федеральне агентство Німеччини розробили комплексну систему екологічного обліку, яка включала десять моделей інформаційних блоків, а в 2003 році Європейська комісія ООН, за сприяння Міжнародного фонду економічного співробітництва й розвитку та Світового банку, опублікувала посібник з Національного обліку «Комплексний екологічний і економічний облік» [2].

Як зазначають В.С. Лень та О.М. Колівешко на національному рівні екологічний облік визначається як облік, що охоплює фізичні запаси природних ресурсів, оцінює екологічні втрати, реалізує витрати на природоохоронні заходи та враховує реальний валовий внутрішній продукт. На рівні підприємства екологічний облік може використовуватися для внутрішнього управління, фінансової звітності та аналізу фізичних потоків сировини і матеріалів за методом «витрати-випуск» [3].

А.В. Гевчук та О.М. Колеснікова визначають екологічний облік як систему збору, обробки, зберігання та аналізу даних про вплив діяльності підприємств чи держави на навколишнє середовище [4].

Трансформація глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та посиленням екологічної відповідальності бізнесу в контексті Європейського зеленого курсу, зумовлює необхідність переосмислення сутності екологічного обліку. На нашу думку, сучасне визначення має інтегрувати стратегічний вимір сталого розвитку з практичними аспектами обліково-аналітичного забезпечення управління. З огляду на це, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення екологічного обліку, а саме як інтегровану систему обліково-аналітичного забезпечення управління, яка забезпечує ідентифікацію, вимірювання, оцінку та розкриття інформації

про вплив господарської діяльності на довкілля, екологічні ризики та витрати на природоохоронні заходи з метою прийняття стратегічних рішень щодо досягнення цілей сталого розвитку, мінімізації негативного впливу на екосистеми та забезпечення екологічної відповідальності бізнесу перед суспільством. Це визначення враховує інтеграційний характер сталого розвитку та потребу у збалансуванні економічних, екологічних та соціальних інтересів стейкхолдерів.

Реалізація стратегічного потенціалу екологічного обліку у досягненні цілей сталого розвитку значною мірою залежить від технологічної спроможності систем моніторингу та обробки екологічної інформації. Саме тому актуалізується роль цифрових інновацій у трансформації традиційних підходів до екологічного обліку.

Інтеграція цифрових технологій у систему екологічного обліку сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору моніторингу стану природного середовища. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити сталий характер відновлення екосистем, мінімізувати екологічні ризики та підвищити рівень екологічної відповідальності бізнесу та державних інституцій. У контексті післявоєнного відновлення економіки впровадження інноваційних цифрових технологій у систему екологічного обліку набуває особливої актуальності. Узагальнення ключових напрямів їх використання наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Інноваційні цифрові рішення в екологічному обліку для забезпечення сталого відновлення екосистем

Цифрова технологія	Характеристика	Можливості використання в екологічному обліку
1	2	3
Великі дані (Big Data)	Технології збору, зберігання та аналізу великих обсягів структурованих та неструктурованих даних про стан навколишнього середовища з різних джерел (супутники, датчики, моніторингові станції, підприємства)	Збір та аналіз екологічних даних з множини джерел для комплексної оцінки впливу; виявлення закономірностей забруднення та деградації екосистем; прогнозування екологічних ризиків на основі історичних даних; оцінка масштабів екологічних збитків від воєнних дій; моніторинг динаміки відновлення екосистем у часі
Блокчейн (Block-chain)	Децентралізована розподілена база даних, що забезпечує незмінність, прозорість та захищеність записів про екологічні транзакції, викиди, витрати на природоохоронні заходи	Створення прозорої та незмінної системи обліку викидів забруднюючих речовин; верифікація даних про природоохоронні витрати та їх цільове використання; формування довіри стейкхолдерів до екологічної звітності підприємств; облік торгівлі квотами на викиди парникових газів; відстеження ланцюгів постачання з точки зору екологічності

Продовження таблиці 1

1	2	3
Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI)	Комплекс алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж для автоматизованої обробки екологічної інформації, розпізнавання образів, прогнозування та прийняття рішень	Автоматизація класифікації екологічних витрат та формування звітності; прогнозування обсягів викидів на основі виробничих планів; розпізнавання порушень екологічних норм у режимі реального часу; оптимізація витрат на природоохоронні заходи; моделювання сценаріїв відновлення екосистем; виявлення аномалій в екологічних показниках
Геоінформаційні системи (GIS)	Цифрові системи для збору, зберігання, аналізу та візуалізації просторових даних про стан довкілля, розташування джерел забруднення, природних ресурсів та зон екологічного ризику	Картографування зон екологічного ризику та забруднення; просторовий аналіз впливу господарської діяльності на екосистеми; моніторинг стану лісових масивів, водних ресурсів, ґрунтів; визначення територій, що потребують першочергового відновлення; планування розміщення природоохоронних об'єктів; візуалізація екологічних даних для звітності та комунікації зі стейкхолдерами
Інтернет речей (IoT)	Мережа взаємопов'язаних датчиків та пристроїв для безперервного моніторингу екологічних параметрів (якість повітря, води, ґрунту, рівень шуму, радіації) у режимі реального часу	Безперервний моніторинг викидів забруднюючих речовин на підприємствах; автоматичний збір даних про споживання ресурсів (води, енергії); раннє виявлення екологічних інцидентів та порушень; моніторинг стану критичної інфраструктури з точки зору екологічної безпеки; формування бази даних для екологічного обліку в реальному часі
Хмарні обчислення (Cloud Computing)	Технологія надання віддаленого доступу до обчислювальних ресурсів, сховищ даних та програмного забезпечення для екологічного обліку через Інтернет	Забезпечення доступу до єдиної системи екологічного обліку для всіх підрозділів підприємства; зберігання великих обсягів екологічних даних з високим рівнем безпеки Інтеграція даних від різних стейкхолдерів (підприємства, регулятори, НДО); зниження витрат на ІТ-інфраструктуру для малих та середніх підприємств; масштабованість системи обліку відповідно до потреб

Джерело: розроблено автором

Отже, інноваційні цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності екологічного обліку та управління природними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення. Використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, GIS, IoT, хмарних технологій та цифрових двійників сприяє формуванню єдиної інтегрованої системи екологічного

моніторингу, яка забезпечує достовірність, прозорість і оперативність екологічної інформації.

Інтеграція таких технологій у систему управління підприємствами дозволяє не лише мінімізувати екологічні ризики та запобігати негативним наслідкам господарської діяльності, а й створює основу для прийняття стратегічних рішень відповідно до принципів зеленої економіки. Цифровий екологічний облік стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, відновлення екосистем і підвищення рівня екологічної відповідальності бізнесу та держави.

Література

1. Берестецька О. М. Потенціал цифрової трансформації у досягненні екологічних цілей сталого розвитку України. Колективна монографія. Т. : :ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 197–206.
2. Integrated Environmental and Economic Accounting. United Nations, European Commission, International Monetary Fund Organisation for Economic Cooperation and Development World Bank, 2003. 598 p.
3. Ленъ В.С., Колівешко О.М. Екологічний облік: поняття та зміст. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 223–2296.
4. Гевчук А. В., Колеснікова О. М. Екологічний облік в обліковій системі: місце та роль у збереженні довкілля. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4184/4219> (дата звернення: 17.10.2025).

ХАНОВА Олена, к. геогр. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ

Сучасні трансформації світової економіки визначаються інтеграцією цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, включно з екологічною політикою, енергетикою та управлінням природними ресурсами. Цифровізація стає ключовим чинником переходу до зеленої економіки, забезпечуючи формування інтелектуальних систем моніторингу, прозорість управлінських процесів і підвищення екологічної ефективності.

У контексті Європейського зеленого курсу цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний процес, а як стратегічний інструмент екологічної модернізації. Вона створює можливості для оптимізації

енергоспоживання, зниження викидів, розвитку кругової економіки та екологічно орієнтованих інновацій.

Для України, яка інтегрує власну економічну політику з європейськими стандартами, цифровізація виступає фундаментальною передумовою формування стійкої зеленої моделі зростання. Активне впровадження цифрових сервісів, розвиток електронного врядування, екологічного моніторингу та аналітики даних підвищують здатність держави до системного управління ресурсами.

Питання полягає в тому, якою мірою рівень цифрової зрілості економіки впливає на екологічну результативність, і чи можна цей вплив кількісно оцінити з урахуванням інституційних та енергетичних чинників. Відповідь на це питання є ключовою для розуміння, як цифрова трансформація підтримує досягнення цілей сталого розвитку в країнах ЄС та Україні.

Головною ідеєю дослідження є спроба виявлення взаємозв'язку між рівнем цифрової інтеграції, інституційною якістю та екологічною результативністю економік європейського регіону. Особлива увага приділяється пошуку кількісних залежностей, що відображають роль цифрових технологій у формуванні ефективної системи екологічного управління та скороченні екологічних ризиків.

Дослідження базується на багатофакторному регресійному аналізі, що дозволяє оцінити силу та напрямок впливу кожної з незалежних змінних на екологічну результативність. Такий підхід забезпечує перехід від якісних характеристик цифрової політики до кількісного вимірювання її екологічного ефекту, зокрема визначення, які чинники – цифровізація, інституційна спроможність чи енергетична ефективність – мають найбільший вплив на формування зеленої економіки.

У межах дослідження було побудовано багатофакторну регресійну модель, яка відображає залежність рівня екологічної результативності від цифрових, інституційних та енергетичних чинників. Формалізовано її у вигляді:

$$EPI = f(X_1, X_2, X_3) + \varepsilon, \quad (1)$$

де Y – Environmental Performance Index (EPI) – інтегральний показник екологічної результативності країн; X_1 – Integration of Digital Technology (DESI) – рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси; X_2 – Rule of Law Index – інституційна якість і верховенство права; X_3 – CO₂ emissions per capita – викиди діоксиду вуглецю на душу населення; ε – випадкова похибка, що відображає вплив інших неформалізованих чинників.

Застосування моделі такого типу дає змогу комплексно врахувати цифровий, інституційний та енергетичний виміри зеленого розвитку, які можуть по-різному впливати на екологічну ефективність економіки.

У вибірку включено 28 країн (27 країн ЄС та Україна), що забезпечує репрезентативність для порівняння європейських закономірностей. Попередній кореляційний аналіз підтвердив позитивний зв'язок між рівнем цифрової інтеграції та екологічною результативністю, а також помірний вплив інституційних і енергетичних чинників. Ці результати стали підґрунтям для подальшого регресійного моделювання.

З метою виявлення відмінностей у закономірностях впливу цифрових, інституційних та енергетичних чинників на екологічну результативність усі досліджувані країни за показником EPI 2024 (Y) було розподілено на три групи – з усталеною, трансформаційною та адаптивною моделями зеленої економіки.

Узагальнені дані для розрахунку подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Вихідні дані для моделювання впливу цифровізації на екологічну результативність країн ЄС та України

№ групи	Країна	Y	X ₁	X ₂	X ₃
1.	Швеція	70,5	73	1,90	3,4
	Фінляндія	73,7	68	1,89	7,0
	Естонія	75,7	71	1,23	9,1
	Німеччина	74,6	64	1,66	7,7
	Люксембург	75,0	67	1,90	13,1
	Данія	67,9	70	1,90	4,3
	Нідерланди	67,2	69	1,71	8,8
2.	Австрія	69,0	63	1,48	6,4
	Бельгія	66,7	60	1,34	7,5
	Франція	67,1	62	1,41	4,5
	Ірландія	65,7	65	1,71	7,9
	Італія	60,5	56	0,83	5,9
	Іспанія	64,2	63	1,03	5,1
	Чехія	65,6	59	1,05	8,3
	Словенія	62,5	60	1,17	6,2
	Португалія	62,2	58	1,05	4,1
	Мальта	66,6	61	1,23	3,1
	Хорватія	62,6	52	0,61	3,5
	Кіпр	53,9	48	0,79	5,8
	Польща	64,4	57	0,89	8,4
3.	Литва	63,9	58	1,01	4,8
	Латвія	59,9	55	0,97	4,6
	Угорщина	60,1	51	0,50	5,1
	Словаччина	65,0	54	0,87	6,6
	Греція	61,4	54	0,46	6,3
	Румунія	57,2	49	0,26	4,8
	Болгарія	56,3	45	0,15	5,9
	Україна	54,6	45	-0,76	4,0

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-4]

Для кожної з груп побудовано окрему регресійну модель, що дозволило здійснити порівняльну оцінку сили та напрямку впливу цифровізації на екологічну ефективність, табл. 2.

Таблиця 2 – Порівняльні результати моделювання впливу цифровізації на екологічну результативність країн ЄС та України

Показники	Група 1. Усталена модель (EPI > 70)	Група 2. Трансформаційна модель (EPI 60–70)	Група 3. Адаптивна модель (EPI < 60)
R	0,63	0,84	0,95
R ²	0,39	0,71	0,89
Adjusted R ²	-0,22	0,60	0,83
F-statistic (p)	0,65 (0,64)	6,45 (0,016)	13,93 (0,007)
Integration of Digital Technology (X ₁)	-0,30 (p = 0,67)	0,67 (p = 0,048)	0,50 (p = 0,09)
Rule of Law (X ₂)	-4,90 (p = 0,52)	0,58 (p = 0,91)	1,03 (p = 0,64)
CO ₂ per capita (X ₃)	0,33 (p = 0,62)	-0,23 (p = 0,66)	0,79 (p = 0,14)
Статистична значущість моделі	відсутня	є (p < 0,05)	є (p < 0,01)

Джерело: розраховано автором

У країнах з усталеною моделлю зеленої економіки (група 1) цифрові, інституційні та енергетичні змінні не мають статистично значущого впливу на показник EPI, що свідчить про ефект насичення: високий рівень цифрової зрілості та стабільні інститути вже інтегровані в систему екологічного управління, а подальше зростання EPI визначається більш складними факторами – технологічними інноваціями, структурою енергетичного балансу, рівнем «зелених» інвестицій.

Натомість у країнах із трансформаційною моделлю (група 2) цифровізація бізнес-процесів виявилася ключовим статистично значущим фактором (p < 0,05), що безпосередньо підвищує екологічну ефективність через впровадження енергоощадних технологій, автоматизацію управління ресурсами та зростання прозорості екологічної політики. Для цих держав цифрова інтеграція стала головним драйвером зеленої модернізації, тоді як інституційні чинники лише формують сприятливе середовище для її реалізації.

У країнах з адаптивною моделлю (група 3) модель виявила найвищу пояснювальну силу (R² = 0,89; p < 0,01), що свідчить про формування системної взаємозалежності між цифровізацією, інституційним розвитком і екологічним управлінням. Хоча вплив цифрових технологій поки ще не призводить до скорочення обсягів викидів, їх упровадження створює аналітичну та моніторингову базу для майбутнього «зеленого переходу». У цій групі цифровізація виконує роль каталізатора інституційної стабілізації та підготовки до інтеграції більш прогресивних екологічних практик.

Отримані результати засвідчили, що цифровізація є вагомим чинником підвищення екологічної результативності країн, проте її вплив має різну інтенсивність залежно від рівня зрілості зеленої економіки. Для країн із високими екологічними показниками цифрові та інституційні фактори відіграють стабілізуючу роль, тоді як у трансформаційних економіках цифрова інтеграція бізнесу стає основним каталізатором «зелених» змін. В адаптивних країнах цифровізація формує передумови для розвитку інституційної спроможності та аналітичних механізмів екологічного управління. Цифрова трансформація посилює потенціал сталого розвитку, сприяючи поступовому вирівнюванню екологічної ефективності між країнами ЄС та Україною.

Література

1. Yale Center for Environmental Law & Policy; Columbia University; World Economic Forum. Environmental Performance Index 2024. New Haven: Yale University, 2024. URL: <https://epi.yale.edu>.
2. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
3. World Bank. Worldwide Governance Indicators (WGI): Rule of Law [dataset]. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/RL.ESI>.
4. Ritchie, H., Roser, M., & Rosado, P. CO₂ Emissions per Capita. Our World in Data, University of Oxford, 2024. URL: <https://ourworldindata.org/co2-emissions-per-capita>.

ЧАЛА Тетяна, к.е.н., доцент, доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ШКОРОДЬОНОК Іван, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня економічного факультету, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ПРОКАТУ АВТОМОБІЛІВ

Ринок прокату автомобілів швидко розвивається в усьому світі, демонструючи вражаючі зміни та тенденції цифровізації [1, 2, 3]. Оскільки прокат є найгнучкішою моделлю володіння транспортними засобами на ринку,

індустрія прокату автомобілів щільно насичена численними офлайн- та онлайн-гравцями, які прагнуть задовольнити різноманітні потреби споживачів.

Щоб повністю зрозуміти галузь та скористатися її перевагами, обов'язково потрібно проводити ретельне дослідження ринку. Щоб отримати уявлення про загальний розмір ринку та обсяг бізнесу в індустрії прокату автомобілів, почнемо зі статистики ринку та ключових факторів зростання.

За даними Statista [1] світова індустрія оренди автомобілів у 2024 році оцінюється в 102,50 млрд доларів США. Прогнозований темп зростання в період 2025-2028 років становить 3,14%, що означає значне зростання на 14,50 млрд дол. США. Найбільш зростаючими ринками для запуску бізнесу з прокату автомобілів є США, Німеччина, Індія, Велика Британія, Канада та Мексика.

Поточний рівень залучення користувачів у галузі становить 7,3% і очікується, що до кінця 2025 року він досягне 8,1%. Короткострокова оренда автомобілів займає 70% від загальної частки ринку. Згідно з опитуванням [2], 53% компаній з прокату автомобілів розширили свій автопарк у 2024 році.

За даними Statista [1], до 2028 року 73% усіх доходів від прокату автомобілів будуть отримані з онлайн-каналів. Тільки в США налічується 3362 компанії з прокату автомобілів, які обслуговують приблизно 48 мільйонів користувачів. У 2024 році кількість орендованих автомобілів у США є втричі вищою, ніж у 2020 році, і становить приблизно 46,8 мільйона. У 2023 році ринок прокату автомобілів у США повідомив про рекордний дохід у розмірі 38,3 мільярда доларів.

Згідно з даними McKinsey, європейський ринок прокату автомобілів демонструє тенденцію до зростання і, за прогнозами, досягне 161–215 мільярдів доларів у 2030 році [3].

Загальний обсяг ринку прокату автомобілів у Німеччині становить 3,42 млрд дол. США [4]. Ринок прокату автомобілів на Близькому Сході прогнозує вражаючі темпи зростання у розмірі 10,42% у період 2025–2029 років.

Ключові фактори зростання ринку прокату автомобілів, тенденції, бізнес-ідеї та майбутні можливості стисло представлені в табл.1.

На сучасному ринку прокату автомобілів представлені автомобілі преміум-класу, автомобілі бізнес-класу, автомобілі економ-класу, позашляховики та багатофункціональні автомобілі, а основними сферами застосування є місцеві подорожі, транспорт до/з аеропорту, міжміські перевезення та сімейний відпочинок. Позашляховики є найбільш затребуваними автомобілями в прокаті, забезпечуючи найвищий середньорічний темп зростання (11,5%) у прогнозований період 2025–2030 років. Згідно з даними [4], сімейні поїздки стають все більш поширеними в усьому світі, що збільшує бізнес-потенціал запуску платформи прокату автомобілів B2B.

Таблиця 1 – Ключові фактори зростання в індустрії прокату автомобілів

Фактор зростання	Опис
Зростання онлайн-платформ прокату автомобілів	Поширення інтернету та цифровізації проклало шлях для появи численних онлайн-сервісів прокату автомобілів, які також є основними рушійними силами зростання в індустрії прокату автомобілів.
Зростання подорожей та туризму:	За останнє десятиліття також спостерігається швидке зростання туристичного сектору, незважаючи на спад, спричинений пандемією COVID-19. Мандрівники шукають надійніші та якісніші туристичні послуги, що призвело до зростання індустрії прокату автомобілів.
Корпоративні поїздки	Поїздки для відпочинку та ділові поїздки є основними рушійними силами зростання в секторі B2B індустрії прокату автомобілів. Ринок ділових поїздок має середньорічний темп зростання 13,3% у період 2021-2030 років.
Короткострокова оренда	Короткострокова оренда, яка триває один-два дні або лише протягом вихідних, стала домінуючою тенденцією, особливо серед цільової аудиторії робітничого класу.
Зручність та доступність	Автомобілі в оренду можна легко забронювати заздалегідь через онлайн-платформи або в місцевому магазині. Це вирішує проблеми з обслуговуванням, робить варіант прокату автомобіля дуже зручним для клієнтів.
Збільшення доходу	Завдяки зростанню доходу споживачі тепер можуть планувати більше поїздок для відпочинку та заходів. Це позитивно вплинуло на світову індустрію прокату автомобілів.
Мислення покоління Z:	Порівняно з попередніми поколіннями, покоління Z віддає перевагу підпискам на оренду автомобілів, а не їх покупці. Орендні підписки потребують менше обслуговування, ніж власність, а також забезпечують гнучкість для клієнтів.
Політичні та екологічні фактори:	На деяких ринках, таких як Азія, уряди запровадили різні види обмежень на придбання транспортних засобів для контролю забруднення та проблем, пов'язаних з дорожнім рухом. У цих регіонах зросла перевага орендованих автомобілів.
Розвиток інфраструктури електромобілів:	Розвиток інфраструктури електромобілів, такої як зарядні станції та місця для заміни акумуляторів. Заправні станції позитивно впливають на прокат електромобілів.

Джерело: узагальнено за [1, 2, 3, 4].

Після пандемії практика дотримання належних гігієнічних стандартів в орендованих автомобілях, така як забезпечення повністю дезінфікованих автомобілів та використання дезінфікуючих засобів для рук, продовжилася у 2020-х роках. Технології автоматичного водіння, такі як ADAS та круїз-контроль, також набувають популярності в індустрії прокату автомобілів.

Деякі інші популярні функції орендованих автомобілів включають підігрів сидінь, камеру огляду на 360 градусів, панорамний люк, проекційні дисплеї, моніторинг сліпих зон та попередження про виїзд зі смуги руху.

Все більшого значення на ринку оренди автомобілів набуває використання екологічно чистих варіантів палива зі зростанням переваги до електромобілів. Глобальне розширення інфраструктури обслуговування електромобілів заохочує все більше клієнтів їх орендувати.

Багато компаній з прокату автомобілів також інтегрують зовнішні системи GPS та дистанційні вимикачі у свої автомобілі, щоб захистити їх від крадіжки. У галузі також з'явилися послуги з прокату автомобілів на основі підписки, які надають клієнтам кілька варіантів оренди автомобіля в обмін на щомісячну плату.

Технологічний прогрес та цифровізація є ключовими тенденціями, що набувають популярності на ринку прокату автомобілів. Компанії прагнуть впроваджувати нові технології, щоб зберегти свої позиції на ринку. Наприклад, The Growr Inc., британська компанія з прокату автомобілів з автономним керуванням, запустила на ринку оренди автомобілів безпілотні автомобілі «AI Smart Drive» [4].

Штучний інтелект (AI) Smart Drive – найбільш поширена інновація в галузі прокату автомобілів – дозволяє інтегрувати безпілотні транспортні засоби у вже доступні сервіси прокату.

Унікальним технологічним досягненням є безпілотні автомобілі Growr, які використовують набір датчиків для визначення стану навколишнього середовища та безпечного пересування з мінімальним втручанням людини або без нього. Мета AI Smart Drive – запропонувати повністю автономні автомобілі [4].

Література

1. Car Rentals – Worldwide. 2025. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/car-rentals/worldwide> (дата звернення: 13.09.2025).
2. Auto leasing: Combating declining used-car prices in Europe. December 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/auto-leasing-combating-declining-used-car-prices-in-europe#> (дата звернення: 08.07.2025).
3. Zacharof N., Nur J., Kourtesis D. at al. A review of the used car market in the European Union, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/3237256> (дата звернення: 13.09.2025).
4. Car rental firms Hertz, Avis zoom as tariffs seen hurting new-vehicle demand. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/car-rental-firms-hertz-avis-zoom-tariffs-seen-hurting-new-vehicle-demand-2025-03-27> (дата звернення: 13.09.2025).

ВАРВАШЕНКО Владислав, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри міжнародних економічних відносин та логістики Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЄС ТА УКРАЇНИ

Сучасні цифрові технології відкривають нові перспективи для ефективного управління екологічними процесами в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС). Впровадження систем моніторингу, супутникового спостереження, геоінформаційних систем (ГІС) та екологічних платформ дозволяє більш оперативно виявляти джерела забруднення, контролювати стан водних ресурсів, повітря, ґрунтів та прогнозувати екологічні ризики на локальному та національному рівнях [1; 2].

Особливо важливим цей інструментарій стає в умовах війни в Україні, яка завдала значної шкоди природному середовищу. Зруйновано численні природоохоронні об'єкти, збільшилися викиди від вибухів та пожеж, постраждали ліси й річки. Цифрові технології дозволяють оцінювати ці збитки, формувати карти постраждалих територій та будувати стратегії відновлення з урахуванням пріоритетів сталого розвитку [3].

Україна активно інтегрує європейські екологічні стандарти та цифрові рішення. Зокрема, у рамках програми «Дія. Цифрова держава» реалізуються проекти, які дозволяють онлайн-моніторинг промислових викидів, контроль за станом водних та лісових ресурсів, а також оцінку ефективності «зелених» технологій. Це відкриває можливості для формування екологічно стійкої економіки, зменшення негативного впливу промисловості та відновлення природних ресурсів. Співпраця з ЄС забезпечує доступ до передових технологій та експертної підтримки у сфері цифровізації екології [3; 4].

В ЄС екологічна безпека стає пріоритетним компонентом регіональної політики. Країни ЄС стикаються зі спільними проблемами, такими як забруднення повітря, зміни клімату, техногенні катастрофи, що вимагає координації дій і розробки інтегрованих стандартів. ЄС активно впроваджує спільну екологічну політику, спрямовану на зменшення негативного впливу промисловості, збереження природних ресурсів та підвищення стійкості до природних і техногенних катастроф. Для цього використовуються цифрові платформи моніторингу довкілля, «розумні» енергомережі та аналітичні інструменти для прогнозування екологічних ризиків [1; 4].

Війна завдала Україні серйозних економічних та екологічних збитків: загальна оцінка шкоди екосистем країни сягає €36 млрд. Лише за перші 7 місяців активних бойових дій зафіксовано понад 2 100 випадків екологічних порушень.

Кількість лісових пожеж у 2022 році збільшилася вдвічі, площа, охоплена вогнем, зросла у 77 разів. Основною причиною стали обстріли, вибухи мін і ракет. Загальні викиди забруднюючих речовин досягли 46 млн тонн, а використання військової техніки спричинило додаткові 4 млн тонн CO₂, що в десять разів більше, ніж у мирному 2021 році [3].

Попри ці виклики, Україна зберігає стратегічну мету — дотримання європейських стандартів сталого розвитку. У 2022 році країна посіла 37 місце у світовому рейтингу сталого розвитку. Впровадження європейських директив здійснюється відповідно до угоди про асоціацію з ЄС. На сьогодні рівень виконання екологічних завдань України становить близько 66%, включно зі зміною правової бази та адаптацією 29 директив ЄС у сфері охорони довкілля [5].

Основні напрямки удосконалення екологічної політики України включають:

- розробку та реалізацію стратегії покращення екологічної безпеки та адаптації до кліматичних змін на найближчі роки. Це передбачає заходи щодо зменшення промислового забруднення, створення правил поводження з відходами та посилення контролю за охороною довкілля;

- прийняття нових законів, зокрема про оцінку впливу на довкілля та стратегічну екологічну оцінку, а також створення Національного реєстру викидів забруднювачів, що дозволяє ефективніше контролювати забруднення і інтегрувати дані з європейським реєстром [8];

- використання енергоефективних технологій у промисловості та розвиток відновлювальних джерел енергії, що забезпечує економічне та екологічне зростання і знижує вуглецеву інтенсивність економіки [6; 7].

Цифровізація виступає каталізатором сталого розвитку. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей, «розумних» енергомереж та великих даних сприяє оптимізації енергоспоживання, скороченню викидів та підвищенню ефективності управління природними ресурсами. Наприклад, у Франції впровадження «смарт-грид» дозволило зменшити втрати електроенергії на 10 %, а у Нідерландах цифрові системи моніторингу забезпечують оптимізацію логістики та зниження викидів CO₂ у транспортному секторі [2; 8].

У межах ЄС вже впроваджено низку цифрових платформ та інструментів для управління екологією, зокрема:

- платформа Copernicus для супутникового моніторингу довкілля;
- інструмент European Pollutant Release and Transfer Register (E-PRTR) для контролю викидів;
- системи «smart cities», що інтегрують дані про транспорт, енергоспоживання та забруднення повітря.

В Україні наразі реалізуються пілотні проєкти цифровізації екології, такі як інтеграція моніторингу води та повітря у «Дія. Екологія», а також платформи

для оцінки впливу на довкілля великих промислових підприємств. Проте відсутність комплексних механізмів інтеграції даних між міністерствами, низький рівень участі бізнесу та громад у цифрових екологічних проєктах обмежують потенціал таких ініціатив.

Отже, Україна стикається з серйозними екологічними викликами через війну, зокрема через забруднення ґрунтів, повітря і знищення лісів. Це призвело до значних фінансових збитків. Проте країна активно рухається в напрямку європейських стандартів: прийняті закони для контролю викидів та адаптації до змін клімату, впроваджуються енергоефективні та відновлювальні технології. Наступними кроками мають стати покращення екологічного контролю, розвиток цифрових платформ моніторингу та відновлення постраждалих екосистем, що дозволить Україні забезпечити стійкий розвиток та інтеграцію у європейський екологічний простір.

Література

1. Труш О. О., Андрієнко М. В., Ломовських Г. А. Формування та реалізація спільної екологічної політики Європейського Союзу в умовах сучасних інтеграційних процесів. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
2. Balogun, A.-L. et al. Assessing the potentials of digitalization as a tool for climate change adaptation and sustainable development in urban centres. *Sustainable Cities and Society*, 2019. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210670719307267>.
3. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Звіт про екологічні наслідки війни в Україні, 2022. URL: <https://mepr.gov.ua>
4. Європейська Комісія. *European Green Deal: Delivering the EU's 2030 Climate Target*. Brussels, 2021. DOI: 10.2777/99160.
5. Програма ООН з навколишнього середовища. *Зелена економіка: шлях до сталого розвитку та викорінення бідності*. Київ, 2012. URL: <https://www.unep.org/resources/report/green-economy-path-sustainable-development>.
6. OECD. *Digitalisation and the Green Transition*. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/4b63e1fc-en.
7. European Environment Agency. *Digitalisation and sustainability in Europe*. Copenhagen, 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/digitalisation-and-sustainability>.
8. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля», 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19>.

ДОНКОВЦЕВ Денис, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри міжнародних економічних відносин та логістики Інституту міжнародних відносин та туристичного бізнесу Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС

Цифровізація є одним з найважливіших двигунів сучасного економічного та соціального розвитку, що радикально змінює способи взаємодії між людьми, бізнесом і державою. Вона включає впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн та великі дані, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і зменшувати витрати ресурсів. Як каталізатор сталого інвестування, цифровізація сприяє створенню прозорої та ефективної системи, де інвестиції спрямовуються на проекти, що поєднують економічний ріст із екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Це особливо актуально в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична криза та геополітична нестабільність, де цифрові інструменти допомагають моделювати сценарії, прогнозувати ризики та забезпечувати стале використання ресурсів.

Цифрова трансформація створює синергію між Україною та ЄС, сприяючи євроінтеграції через гармонізацію стандартів, обмін знаннями та спільні проекти. Вона не тільки прискорює економічне зростання, але й забезпечує довгострокову стійкість, роблячи інвестиції більш привабливими для інвесторів, які шукають баланс між прибутковістю та відповідальністю. У світі, де цифрові технології стають основою конкурентоспроможності, ігнорування цього фактора може призвести до відставання, тоді як активне впровадження відкриває шлях до процвітання та стабільності.

Країни ЄС демонструють, як цифровізація може стати потужним каталізатором для сталого інвестування, інтегруючи технології в стратегії розвитку, такі як Європейський зелений курс та програма Digital Europe. Наприклад, у Естонії майже 100% державних послуг є цифровими, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та залучати інвестиції в зелені проекти через платформи даних [3]. Цифрові двійники міст, як у Таллінні, моделюють урбаністичне планування, зменшуючи викиди та оптимізуючи енергоспоживання, що робить інвестиції в інфраструктуру більш стійкими та привабливими для приватного сектора. ЄС виділяє значні кошти на цифрові ініціативи – наприклад, €300 млрд на стратегію Global Gateway до 2027 року, з фокусом на цифрові мережі для чистої енергетики та транспорту, що сприяє глобальній конкурентоспроможності та залученню приватних інвестицій

з коефіцієнтом левериджу 5.15 [4]. Крім того, цифровізація в ЄС сприяє круговій економіці, де інструменти як GIS та SCADA автоматизують управління водними ресурсами, як у Будапешті, обслуговуючи 2,4 млн жителів та зменшуючи ризики [3]. Це не тільки знижує витрати, але й приваблює інвестиції в сталі проекти, такі як переробка відходів у Любляні, де залишкові відходи зменшилися втричі з 2004 року [3]. Виклики включають фрагментацію фінансування та конкуренцію з ініціативами на кшталт китайського «Один пояс, один шлях», але можливості полягають у синергії з приватним сектором для геополітичних переваг та досягнення нульових викидів [4]. Загалом, модель ЄС показує, як цифровізація підвищує ефективність інвестицій, сприяючи економічному зростанню та інтеграції з глобальними ринками.

В Україні цифровізація є ключовим елементом відновлення економіки, особливо в умовах війни, де ІТ-сектор зріс до 4% ВВП з експортом \$6,8 млрд у 2021 році, а до 2023 року кількість спеціалістів досягла 307,600 [2]. Платформа Diia, яка обслуговує понад 22 млн користувачів і надає 120 цифрових послуг, зменшила корупцію на УАН 16,37 млрд у 2020-2021 роках, роблячи інвестиції прозорішими та ефективнішими [2]. Цифровізація сприяє сталому розвитку, наприклад, через додаток EasyWay для громадського транспорту в 73 містах, що зменшує викиди від транспорту, який становить 90-95% забруднення повітря [3]. Однак виклики включають цифровий розрив: 65% сіл (17,000 поселень, 5,75 млн людей) не мають якісного інтернету [2], а війна спричинила відтік талантів (16% ІТ-спеціалістів виїхали) та падіння ВВП на 30% у 2022 році [2]. Можливості полягають у підвищенні ВВП через цифровізацію: зростання на 0,42% за кожен 1% цифровізації, з потенціалом 2,4-12% від інтеграції до ЄС [1]. Проекти як BRAVE 1 підтримують 400 оборонних tech-ініціатив, стимулюючи інвестиції в інновації [2]. Цифровізація також покращує якість життя, піднявши Україну з 82-го на 59-те місце в рейтингу якості життя за 2019-2023 роки, попри війну [5].

Інтеграція України до ЄС через цифровізація посилюється програмами як EU4Digital, що знижує роумінг, розвиває широкосмуговий інтернет та кібербезпеку [2]. Стратегія Global Gateway ЄС передбачає €300 млрд інвестицій, включаючи цифрові проекти для України, сприяючи зеленим переходам і приватним інвестиціям [4]. Українська стратегія інновацій до 2030 року фокусується на AI, XR та SpaceTech, з цілями підвищення R&D до 1,2% ВВП та інтеграції до Horizon Europe [6].

Приклади включають платформу DREAM для відновлення, інтегровану з New European Bauhaus, що залучає інвестиції в сталі проекти [3]. Економічний ефект: ІТ-експорт зріс на 16% у 2022 році, становлячи половину сервісного експорту [2]. Інтеграція підвищує SDG-показники, попри падіння з 43-го на 86-те місце за 2019–2023 роки, через цифрові інструменти для чистої енергії та міст [5]. Профіль цифрового розвитку України підкреслює потенціал для інвестицій у інфраструктуру та навички [7].

Основні перешкоди – недостатня інфраструктура, кіберзагрози та відтік талантів: 5,6–6,7 млн українців за кордоном, 25% наукового капіталу втрачено [6]. У ЄС виклики включають фрагментацію фінансування та конфіденційність даних [4]. Стратегії: програми цифрової грамотності, гармонізація законодавства з ЄС та інвестиції в хаби, як у Косіце, де відкритий дані стимулюють інновації [3]. В Україні – дерегуляція через Diia.City та гранти для startup'ів, що можуть підвищити інноваційну активність на 56,2% [6]. Подолання цифрового розриву через 95% покриття інтернетом до 2024 року привабить інвестиції [2].

Цифровізація є потужним каталізатором сталого інвестування, сприяючи економічному відновленню, інноваціям та євроінтеграції України. Вона може підвищити ВВП через інтеграцію до цифрового ринку ЄС та залучити інвестиції в зелені проекти, як показано в моделях ЄС [1] [4]. Необхідно подолати виклики, такі як цифровий розрив та відтік талантів, через стратегії розвитку інфраструктури та освіти [6] [5]. Перспективи включають розширення партнерств з ЄС для інновацій, забезпечення стійкості та досягнення SDG, що зробить інвестиції більш ефективними та довгостроковими [2] [3]. Загалом, цифрова трансформація відкриває шлях до процвітання, поєднуючи економіку з екологією та соціальною справедливістю.

Література

1. European Integration and Globalisation of Ukraine's Digital Economy. Dialnet Academic Portal. 2024. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10004276.pdf>.
2. Position paper on Ukraine Digital Policy. Union of Entrepreneurs and Employers (ZPP). Warsaw, 2024. URL: <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2024/06/Position-paper-on-Ukraine-Digital-Policy.pdf>.
3. Sustainable rebuilding of Ukrainian cities: Good practices from cities in the EU. Eurocities Network. Brussels, 2024. URL: https://monitor.eurocities.eu/wp-content/uploads/2024/05/Eurocities_Toolkit_Ukraine_final.pdf.
4. Global Gateway 2030. European Parliament. Brussels, 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/757826/EPRS_IDA\(2024\)757826_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/757826/EPRS_IDA(2024)757826_EN.pdf).
5. Digital transformation of Ukraine: Impact on the economy, quality of life and achievement of sustainable development goals. ResearchGate. 2024. URL: <https://salolli/0603BCD>.
6. Ukrainian Global Innovation Strategy 2030. Government of Ukraine, WIN WIN Initiative. Kyiv, 2024. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Main%2520Presentation.pdf.
7. Ukraine Digital Development Country Profile. International Telecommunication Union (ITU). Geneva, 2025. URL: <https://salolli/47c2464>.

ДРОБАХА Дмитро, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедра готельно-ресторанної справи, ПВНЗ «Київський університет культури»

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ

Маркетинг – це форма економічної та соціальної діяльності, яка допомагає ефективніше використовувати ресурси підприємства, орієнтуючись на потреби споживачів і клієнтів. Завдяки цьому бізнес може підвищувати прибутковість і зміцнювати свої позиції на ринку. Сучасний маркетинг зосереджений не лише на продажах, а й на вирішенні актуальних проблем людей, покращенні поінформованості споживачів, що в підсумку сприяє підвищенню якості життя. Його головна мета – створення цінності для споживача з урахуванням потреб ринку. Маркетинг дозволяє підприємствам діяти відповідно до ринкових умов і адаптувати свою діяльність до мінливого середовища. Водночас він передбачає не лише реагування на запити ринку, а й активний вплив на них.

В сучасних умовах все більше українських ресторанів усвідомлюють важливість впровадження маркетингових підходів у свою щоденну роботу, що є необхідною умовою для сталого розвитку та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Практика показує, що всі успішні та конкурентоспроможні підприємства завжди своїм успіхом зобов'язані саме інноваціям. Вони допомагають компаніям залучати інвесторів та клієнтів, створювати конкурентні переваги та збільшувати прибутки [1]. Шляхом регулярного впровадження у господарську діяльність і просування на ринку нових товарів, послуг і технологій можливо забезпечити вищий рівень задоволення споживачів, підтримувати постійну зацікавленість до виробника послуги – інноватора.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції готельно-ресторанний бізнес аби вижити повинен:

- 1) намагатися створити корисність для кожного клієнта і посилити свої професійні компетенції та позиції на ринку;
- 2) розглядати корисність як основу виживання – чим різноманітніші та необхідніші послуги закладу – тим привабливішим він є для клієнтів.

Це головні цілі маркетингової політики. Інструментами ж для створення корисностей у сфері готельно-ресторанних послуг можуть, як правило, виступати процеси моделювання інновацій, їх трансформація в плани і маркетингова інноваційна підтримка споживачів даних послуг.

Сукупність цих складових дозволяє робити пошук, проектування і в майбутньому задовольняти вимоги у нових товарах, послугах, інформації більш ефективними способами, ніж у конкурентів. В цьому і полягає перевага

маркетингових інновацій одного підприємства готельно-ресторанного бізнесу над іншим. В умовах класичного маркетингу, де акцент робиться на клієнтоорієнтовану політику, інноваційний маркетинг паралельно вирішує і інше завдання – він змушує споживачів постійно купувати нові вигоди через інноваційні продукти, послуги, інформацію [2].

Особливості впровадження інновацій в ресторанний бізнес України – це висока конкуренція та потреба у диференціації за рахунок нових форматів та концепцій дизайну інтер'єру. Інноваційними змінами є впровадження цифрових технологій за рахунок автоматизації бізнес-процесів, електронних систем замовлень, впровадження мобільних застосунків. У багатьох закладах залишається низький рівень інноваційної активності у багатьох закладах, тому що не всі ресторани мають змогу чи ресурси впроваджувати новітні технології. Цифрові технології охоплюють різноманітні інструменти, серед яких – системи автоматизації, CRM-платформи, сервіси онлайн-бронювання, мобільні застосунки, аналітичні програми та системи управління даними. Їх використання сприяє покращенню обслуговування клієнтів, ефективнішому управлінню закладом і скороченню витрат.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором для активного впровадження таких рішень, як онлайн-бронювання, безконтактна оплата, сервіси доставки їжі та віддалене управління бізнесом. Ці обставини висвітлили важливість швидкої адаптації та гнучких рішень у кризових ситуаціях.

Війна в Україні значно вплинула на галузь ресторанного бізнесу: зменшилася кількість клієнтів, порушилася логістика, була зруйнована частина інфраструктури. Незважаючи на це, цифрові технології дають змогу бізнесу частково відновлюватися: завдяки дистанційній роботі, онлайн-комунікації з клієнтами та покращенню сервісу.

За останні п'ять років ресторанна галузь в Україні пережила низку серйозних труднощів, що спричинили скорочення кількості закладів і зменшення прибутків. Незважаючи на це, сфера демонструє здатність до адаптації та стійкого розвитку завдяки впровадженню новітніх технологій і стратегічних рішень.

Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи, збільшити прибутки, залучити нову аудиторію та покращити конкурентоспроможність. Зокрема, аналітичні інструменти допомагають прогнозувати зміну попиту й оперативно реагувати на динаміку ринку [3].

Цифрові рішення стали невід'ємною частиною функціонування ресторанного бізнесу, забезпечуючи його здатність адаптуватися до нових викликів. Вони сприяють не лише покращенню сервісу, а й загальному економічному зростанню підприємств. Подальша цифрова трансформація галузі відкриває нові можливості для її відновлення та стимулює економічний розвиток України в умовах глобальних змін.

Література

1. Коркуна О. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Орислава Коркуна, Марія Мичуда // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). Львів, 2020. С. 31–34.
2. Coughlin D. 2015: The innovative executive URL: <http://www.thecoughlincompany.com/>.
3. Захарова, Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (14). 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400>.

КІРІЄНКО Сергій, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри міжнародних економічних відносин та логістики Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

АДАПТАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТНК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифровізація та технологічні інновації змінюють підходи до міжнародних інвестицій та управління транснаціональними корпораціями (ТНК). В умовах глобальної цифрової трансформації ТНК потребують адаптації інвестиційної політики з метою підвищення ефективності капіталовкладень, зменшення ризиків та інтеграції стратегії сталого розвитку у фінансові та виробничі процеси. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей та хмарні обчислення, дозволяють оптимізувати прийняття рішень, моніторинг активів і прогнозування глобальних інвестиційних потоків [1; 2].

Сучасна економічна наука демонструє зростаючу увагу до мультидисциплінарних підходів у формуванні інвестиційної політики ТНК. Поєднання класичних економічних теорій з інституційними та поведінковими моделями дозволяє враховувати як фінансові, так і соціально-екологічні аспекти діяльності корпорацій [3]. Особливо важливими є ESG-критерії та принципи зеленої економіки, що стають невід'ємною частиною міжнародних інвестиційних стратегій [4].

Так цифровізація дозволяє ТНК оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги фінансових, ринкових та технологічних даних. Це дає змогу здійснювати прогнозування інвестиційних потоків, оцінювати потенційну прибутковість та ризики в різних регіонах та секторах економіки. Наприклад, за допомогою аналітичних платформ та AI-моделей корпорації можуть

передбачати зміни попиту на товари та послуги, оцінювати валютні та макроекономічні ризики, а також оптимізувати структуру портфеля прямих іноземних інвестицій [3].

Цифрові технології також трансформують процеси управління капіталом та активами. Завдяки блокчейну та смарт-контрактам ТНК забезпечують більшу прозорість міжнародних транзакцій, зменшують транзакційні витрати та підвищують безпеку капіталовкладень. Хмарні платформи дозволяють інтегрувати фінансові, інноваційні та ESG-дані для прийняття стратегічних рішень у режимі реального часу. Це особливо важливо для корпорацій із диверсифікованим міжнародним портфелем, де швидкість реакції на зміни ринкових умов визначає конкурентні переваги [4].

Цифрові технології впливають на такі аспекти інвестиційної діяльності ТНК:

–оптимізація ресурсів та витрат: цифрові платформи дозволяють відслідковувати капіталовкладення в режимі реального часу, зменшуючи транзакційні витрати та підвищуючи прозорість. Інноваційна діяльність ТНК активно інтегрує цифрові інструменти. Використання AI та IoT сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню енергоефективності та скороченню вуглецевого сліду підприємств. Наприклад, системи прогнозного обслуговування обладнання дозволяють зменшити час простою та збільшити ефективність капіталовкладень у виробництво. Цифрові платформи управління дослідженнями та розробками (R&D) забезпечують швидший обмін знаннями між філіями та партнерами, що дозволяє більш гнучко реагувати на технологічні зміни та глобальні тренди [5];

–прогнозування ринкових тенденцій: аналітика великих даних та машинне навчання допомагають ідентифікувати перспективні регіони та галузі для інвестицій. Особливу увагу ТНК приділяють інтеграції ESG-критеріїв у цифрову аналітику. Використання цифрових платформ для збору та обробки даних про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності корпорацій дозволяє оцінювати ефективність «зеленої» інвестиційної політики та її вплив на репутацію компанії [6];

–забезпечення відповідності стандартам: цифрові рішення сприяють швидкій інтеграції європейських та міжнародних норм у діяльність ТНК, включаючи фінансові, екологічні та правові вимоги. Цифрові інструменти сприяють більш точному моніторингу екологічних показників, контролю за викидами та оцінці соціального впливу проектів, що, у свою чергу, підвищує привабливість корпорацій для інвесторів та фінансових ринків [7].

Використання цифрових технологій вимагає формування нових інституційних механізмів. Зокрема, розробка національних і наднаціональних платформ для управління цифровими фінансовими потоками, уніфікація стандартів цифрового інвестування та підвищення кібербезпеки стають

ключовими завданнями для успішної адаптації ТНК. Цифровізація інвестиційної діяльності ТНК впливає і на географічне розміщення інвестицій. Аналітичні платформи дозволяють визначати регіони з високим потенціалом зростання, низьким рівнем політичних та економічних ризиків, а також з розвинутою цифровою інфраструктурою. Наприклад, корпорації технологічного сектора активно інвестують у країни, що розвивають 5G-мережі та хмарну інфраструктуру, щоб забезпечити інтеграцію своїх цифрових рішень у виробництво та логістику [8].

Глобальні інвестиційні потоки демонструють нові просторові тренди: спостерігається концентрація капіталовкладень у секторі високих технологій та послуг, а також зміщення центрів тяжіння світового капіталу до регіонів з високим рівнем цифрової інтеграції та інституційної привабливості. Значущим аспектом є адаптація корпоративної структури та управлінських практик. Цифрові платформи дозволяють впроваджувати гнучкі моделі управління, включаючи віддалене управління активами, цифрові ради директорів та інтегровані системи контролю ризиків. Це підвищує ефективність прийняття рішень та дозволяє швидше реагувати на глобальні кризові ситуації, включаючи фінансові, політичні та екологічні ризики [9]. ТНК відіграють провідну роль у формуванні цих трендів, визначаючи гео економічну архітектуру міжнародних інвестицій.

Факторний та кластерний аналіз дозволяють ідентифікувати типологічні моделі стратегічної цифрової інтеграції ТНК. Основні фактори успішної цифрової адаптації включають фінансову потужність, інноваційно-дослідницький потенціал, рівень цифрової інтеграції, інституційну відкритість та глобальну операційну інфраструктуру. Тобто цифровізація сприяє інтеграції глобальних інвестиційних стратегій у рамках партнерств з іншими корпораціями, державами та міжнародними організаціями. Платформи для спільного управління інвестиційними проектами дозволяють підвищити прозорість, скоротити дублювання ресурсів і забезпечити більш ефективне використання капіталу в рамках міжнародних ініціатив сталого розвитку [10].

Таким чином, адаптація інвестиційної політики ТНК у цифрову добу передбачає:

1. Інтеграцію цифрових технологій у систему управління капіталом та ризиками;
2. Підвищення прозорості та аналітичної точності прийняття рішень;
3. Врахування ESG-стандартів і принципів сталого розвитку;
4. Формування регіонально орієнтованих стратегій інвестування з урахуванням цифрової інфраструктури;
5. Використання інноваційних фінансових інструментів, таких як цифрові платформи, DeFi та токенизація активів [10].

Отже, адаптація інвестиційної політики ТНК в умовах цифрової трансформації є комплексним процесом, що поєднує технологічні, фінансові та соціально-екологічні аспекти. Це створює передумови для сталого розвитку корпорацій та підвищення їх конкурентоспроможності у глобальній економіці.

Література

1. Григор'єв О. М. Індустрія 4.0 як фактор розвитку світової економіки. *Економіка і держава*. 2022. №6. С. 11–16.
2. Шваб К. Четверта промислова революція / пер. з англ. В. Циба. Київ: Форс Україна, 2019. 240 с.
3. Писаревський М. І., Кірієнко С. О. Проблеми формування і реалізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-32.
4. Кірієнко С. О. Цифрова трансформація як чинник підвищення інвестиційної привабливості України в контексті досвіду країн ЄС. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-4-160-168.
5. OECD. Digitalisation and the Green Transition. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264391031-en>.
6. European Commission. Digital Transformation Monitor: Investment Trends. Brussels, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy/en/news/digital-transformation-investment-trends>.
7. UNCTAD. World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment. Geneva: UNCTAD, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18356/8e0c7d36-en>.
8. European Environment Agency. Digitalisation and sustainability in Europe. Copenhagen, 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/digitalisation-and-sustainability>.
9. IMF. Global Financial Stability Report: Navigating Digital Transformations. Washington, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>.

НЕБОРАЧКО Микола, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри управління та бізнес адміністрування, Держаний податковий університет

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПОМ'ЯКШЕННІ НАСЛІДКІВ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ: KEY CASE KYIVSTAR

Глобальні торговельні війни, що супроводжуються зростанням тарифів та протекціоністських заходів, створюють значну невизначеність у міжнародних

ланцюгах постачання, особливо для економік, що залежать від імпортних технологій та матеріалів, таких як українська. Тарифна політика США за адміністрації Дональда Трампа, яка обмежувала імпорту ключового обладнання, зокрема для телекомунікацій, наочно показала, як такі конфлікти можуть порушувати роботу бізнесу та змушувати компанії швидко адаптуватися.

Для українських підприємств зовнішній тиск посилюється внутрішніми проблемами, включно з геополітичними ризиками та економічною нестабільністю. В таких умовах інвестиції в цифрову інфраструктуру стають ключовим механізмом стійкості. Ця робота зосереджується на компанії Kyivstar, дочірній компанії міжнародної групи VEON, яка відповіла на торговельні бар'єри США, інвестувавши понад \$1 млрд у цифрові покращення, включно з розширенням мереж і широкосмугових послуг [1].

Інвестиції Kyivstar на 2023–2027 роки передбачали розгортання LTE, покриття 4G на 95% контрольованих територій та впровадження енергоефективних технологій Open RAN [2]. У контексті пошкодженої війною ІСТ-інфраструктури (збитки понад \$2 млрд) компанія інтегрувала супутникові рішення, як-от Starlink, для резервування [4]. Дослідження показують, що спільне використання інфраструктури може прискорювати відновлення мереж на 80% [5].

Погляди на цифровізацію відрізняються: оптимісти стверджують, що вона сприяє економічному зростанню та конкурентоспроможності [6], тоді як критики підкреслюють підвищені кіберризики [7]. В Україні акцент робиться на інноваційному потенціалі та залученні інвестицій [8], тоді як міжнародні джерела радять диверсифікувати постачальників обладнання [9].

Обмеження досліджень включають недостатність даних до 2022 року та використання агрегованої статистики, що приховує нюанси на рівні конкретних фірм [10]. Майбутні дослідження можуть включати моделювання стійкості ланцюгів постачання з використанням AI та порівняння з іншими підрозділами VEON [11].

Досвід Kyivstar демонструє, що стратегічні інвестиції в цифрову інфраструктуру дозволяють не лише зменшити негативний вплив тарифів і зовнішніх обмежень, а й зміцнити ланцюги постачання, оптимізувати витрати та забезпечити стійкість бізнесу. Цифровізація, включно з розширенням мереж, інтеграцією AI та локалізацією послуг, стає ефективним механізмом адаптації до глобальних економічних ризиків.

Інвестиції Kyivstar у цифрову інфраструктуру демонструють, що стратегічна цифровізація дозволяє компаніям ефективно реагувати на глобальні торговельні війни та зовнішні економічні шоки. Розширення мереж, впровадження сучасних технологій та локалізація послуг забезпечують стійкість ланцюгів постачання та оптимізацію витрат. Цифрові рішення підвищують адаптивність бізнесу, зменшують залежність від імпорту та створюють нові

можливості для інновацій. Таким чином, цифровізація стає ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності та економічної стабільності українських підприємств.

Література

1. Dr. Anantanaga H. P. Trade wars and their implications for global economic growth. *IJRAR – international journal of research and analytical reviews (IJRAR)*. 2022. Vol. 9, no. 2. P. 343–349. URL: <http://www.ijrar.org/IJRAR22B3883.pdf> (date of access: 08.10.2025).
2. Hande A. VEON and kyivstar increase ukraine investment commitment to USD 1 billion, attend ukraine recovery conference in berlin. *Home | VEON*. URL: <https://salo.li/F5a1ce7> (date of access: 08.10.2025).
3. Bandura R., Staguhn J., McLean M. Rebuilding and modernizing ukraine's ICT infrastructure will be essential to attract private investment. *Center for Strategic and International Studies*. URL: <https://salo.li/04C4B81> (date of access: 08.10.2025).
4. The effect of russia's invasion of ukraine on telecoms. *BSS & Real Time Charging for the Telecom Industry | Lifecycle*. URL: <https://salo.li/3401859> (date of access: 08.10.2025).
5. The impact of shared telecom infrastructure on digital connectivity and inclusion / G. V. Hounghon et al. *SSRN electronic journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4530998> (date of access: 08.10.2025).
6. Bandura R., Staguhn J. Digital will drive ukraine's modernization. *Center for Strategic and International Studies*. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization> (date of access: 08.10.2025).
7. Saalbach P. D. D. K. Cyber war methods and practice : book. Osnabrueck : Osnabrück University, 2020. 233 p. URL: <https://salo.li/9557FD4> (date of access: 08.10.2025).
8. Gaponenko S. A. Development and innovation potential of the telecommunications sphere in Ukraine. *The bulletin of the dnipropetrovsk university. series: management of innovations*. 2016. Vol. 23, no. 5. P. 3. URL: <https://doi.org/10.15421/191515> (date of access: 08.10.2025).
9. Guénette J.-D., Kenworthy P., Wheeler C. Implications of the war in ukraine for the global economy. Washington : World Bank Group, 2022. 32 p. URL: <https://salo.li/28f0532> (date of access: 08.10.2025).
10. Darvas Z., Martins C. The impact of the ukraine crisis on international trade. *Nomura foundation's macro economy research conference 2022 : workpaper*, Tokyo, 20 December 2022. Brussels, 2022. P. 1–38. URL: <https://salo.li/c5231E6> (date of access: 08.10.2025).
11. Movchan V., Pindyuk O. Ukraine's future competitiveness. Directions for structural shifts in foreign trade and investment : book. Brussels : Bertelsmann

Stiftung, 2024. 68 p. URL: <https://doi.org/10.11586/2024052> (date of access: 08.10.2025).

ПАНЧЕНКО Олег, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА ФОРМУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах світова економіка зазнає глибоких структурних трансформацій під впливом четвертої промислової революції – Індустрії 4.0, яка об'єднує цифрові, фізичні та біологічні технології. Її ключові інструменти – штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), великі дані, роботизація, 3D-друк, блокчейн та хмарні обчислення – сприяють не лише підвищенню ефективності виробництва, а й формуванню основ зеленої глобальної економіки.

Однією з головних переваг технологій Індустрії 4.0 є їхня здатність забезпечити раціональне використання ресурсів, енергоефективність та зменшення викидів CO₂ [1] Інтелектуальні системи моніторингу дозволяють підприємствам точно відстежувати витрати енергії, оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати втрати. Технології цифрового двійника і моделювання життєвого циклу продукту дають змогу зменшити кількість експериментів із фізичними прототипами, що скорочує споживання матеріалів та енергії.

Впровадження цифрових технологій стимулює розвиток циркулярної економіки, у якій відходи стають ресурсом для нового виробництва. Завдяки блокчейну та розумним контрактам формується прозорість ланцюгів постачання, що полегшує контроль за екологічними стандартами на всіх етапах виробництва.[3] Такі процеси підтримують глобальні ініціативи з декарбонізації та сприяють переходу до моделі сталого економічного зростання. На зображенні (рис. 1) показано взаємозв'язок між ключовими технологіями Індустрії 4.0 та елементами зеленої економіки, які спільно формують нову модель глобального розвитку.

Роботизоване виробництво символізує автоматизацію та ефективне використання ресурсів у промисловості. Цифрова фабрика з листком відображає інтеграцію екологічних принципів у виробничі процеси. Хмарні технології забезпечують обмін даними в реальному часі, оптимізуючи споживання енергії. Штучний інтелект (AI) аналізує великі масиви даних для підвищення енергоефективності та зниження шкідливих викидів. Графіки зростання

демонструють економічний ефект від впровадження цифрових та зелених інновацій. Символ переробки показує розвиток циркулярної економіки, де ресурси використовуються повторно. Вітрова турбіна та електромобіль уособлюють перехід до відновлюваної енергетики та чистого транспорту. Глобус і рука підкреслюють світовий масштаб цифрово-екологічної трансформації та спільну відповідальність за сталий розвиток. Малюнок ілюструє, як цифрові технології Індустрії 4.0 сприяють переходу до сталого, інноваційного та екологічно орієнтованого глобального господарства.



Рисунок 1 – Взаємозв’язок між ключовими технологіями Індустрії 4.0 та елементами зеленої економіки

Джерело: розроблено автором

На рівні держав та корпорацій цифровізація стає важливим елементом реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР №7 «Доступна та чиста енергія» і ЦСР №9 «Інновації та інфраструктура». Розвиток «зелених» технологій у поєднанні з Індустрією 4.0 формує нову парадигму світової економіки, в якій економічна ефективність узгоджується з екологічною відповідальністю [4].

Водночас існують виклики – цифрова нерівність, висока вартість впровадження інновацій, нестача фахівців у сфері зеленої цифрової трансформації. Їх подолання потребує узгодженої політики держав,

міжнародного співробітництва та розвитку інклюзивних технологічних рішень. Основні виклики та перспективи показані у табл. 1.

Таблиця 1 – Виклики та перспективи впровадження технологій Індустрії 4.0 у зеленій глобальній економіці.

Сфера впливу	Основні виклики	Перспективи та можливості
Економічна	Висока вартість упровадження інноваційних технологій; нерівний доступ країн до цифрових рішень; відсутність ефективних стимулів для зеленого бізнесу	Зростання продуктивності праці; зниження витрат на ресурси; створення нових «зелених» ринків і бізнес-моделей; підвищення конкурентоспроможності економік
Технологічна	Низький рівень цифрової інфраструктури в окремих країнах; складність інтеграції різних систем; ризики кібербезпеки	Удосконалення виробничих процесів через IoT, AI, Big Data; розвиток розумних фабрик і відновлюваної енергетики; підвищення точності та ефективності рішень
Екологічна	Потенційне зростання електроспоживання через цифровізацію; проблеми утилізації електронних відходів	Оптимізація ресурсокористування; зменшення викидів CO ₂ ; розвиток циркулярної економіки та екологічного моніторингу
Соціальна	Нестача фахівців у сфері «зелених» і цифрових технологій; можливе скорочення робочих місць у традиційних галузях	Створення нових професій (екоінженери, аналітики сталого розвитку); розвиток цифрової освіти; підвищення якості життя завдяки екологічним інноваціям
Інституційна / політична	Недостатня координація державної політики; відсутність законодавчої бази для зеленої цифрової трансформації	Формування міжнародних партнерств; розробка національних стратегій цифрово-зеленої модернізації; залучення зелених інвестицій і грантових програм

Технології Індустрії 4.0 є ключовим чинником переходу до зеленої глобальної економіки, оскільки забезпечують ресурсоефективність, скорочення шкідливих викидів і підвищення екологічної відповідальності бізнесу [2]. Успішна інтеграція цих технологій у господарські системи світу сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та формуванню інноваційної, конкурентної й екологічно безпечної глобальної економіки.

Література

1. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016.
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
3. Герасимчук, В. Г. Цифровізація економіки та її вплив на сталий розвиток / *Економіка України*. 2023. №7. С. 25–33.
4. Деркач, О. В. Індустрія 4.0 та зелена економіка: нові можливості для глобального розвитку. *Вісник КНТЕУ*. 2022. №4. С. 58–67.

РУДИЧ Анастасія, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ, У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасній постіндустріальній фазі розвитку світової економіки цифрова трансформація перестає бути лише соціально-економічним трендом і набуває статусу стратегічного імперативу економічного розвитку. Цифровізація виходить за межі технологічного процесу, перетворюючись на системну інновацію, що формує нову парадигму економічного зростання. Її мотиви мають ендогенний характер, тоді як темпи динаміки визначаються екзогенними чинниками, серед яких провідну роль відіграють глобальні технологічні тренди та зовнішні шоки. Цифрова трансформація має не лише операційні цілі – підвищення ефективності управлінських процесів, створення вищої доданої вартості, – а й стратегічні: формування конкурентних переваг, посилення інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та забезпечення сталого розвитку.

Зростаючий науковий інтерес до цифровізації у країнах, що розвиваються, зумовлений широким впровадженням цифрових інструментів у різних секторах економіки та різноспрямованим впливом на темпи економічного зростання.

Показовим прикладом формування інституційних, нормативних та інфраструктурних передумов цифрової трансформації є Малайзія. Станом на 2024 рік 98% населення країни користувалися Інтернетом (гендерний розрив практично відсутній: частка користувачів жінок – 97,2%, чоловіків – 98,2%) [1]. Покриття 4G на перший квартал 2025 року становило 98,7% [2]. Внесок цифрової економіки у ВВП Малайзії у 2024 році склав 23% [3].

Згідно зі стратегічною ініціативою Malaysia Digital, пріоритетами цифрової трансформації визначено інтеграцію цифрових інновацій із балансом ESG-моделі, підвищення конкурентоспроможності підприємств у високотехнологічних сферах та ІКТ, а також залучення високовартісних інвестицій у цифровий сектор [4]. Продуктивність цифрових технологій підтверджується масштабуванням оцифровування державних послуг: станом на 2025 рік 75% урядових сервісів оцифровані, а на федеральному рівні – 90% [5].

Серед ключових державних ініціатив варто відзначити MSME Digitalisation Transformation Programme, GAIN Programme, MyDigitalMaker, DE Rantau та інші [6]. Успішність цих програм пояснюється поєднанням сильних інститутів, нормативної стабільності та готовності суспільства до прийняття інновацій.

Національні компанії розвивають стратегічні партнерства, зокрема між Digital Nasional Berhad (DNB) – оператором мереж 5G – та Ericsson для розгортання корпоративної віртуальної сотової мережі [7; 8]. У перспективі DNB планує поширення корпоративних послуг 5G для бізнесу та державних установ, що сприятиме підвищенню енергоефективності та зниженню викидів [6].

Стимулювання економічного розвитку Малайзії здійснюється через розвиток цифрової інфраструктури (Malaysia 5G Rollout), підтримку цифрової інклюзії (Pusat Internet Desa), розвиток цифрових навичок (Digital Rakyat Portal, Malaysian Cyber Academy) та стимулювання інноваційного підприємництва (Digital Creative Ecosystem) [6].

Позитивну динаміку цифровізації демонструє Чилі, яка є лідером Латинської Америки за рівнем цифрового підключення та другою країною світу після Сінгапуру за середньою фіксованою швидкістю Інтернету – 352,63 Мбіт/с [9]. Країна претендує на статус «регіонального цифрового хабу» і водночас виступає піонером у сфері етичного управління штучним інтелектом. Уряд запровадив оновлену Національну політику та план дій у сфері ШІ, а у 2026 р. планує ухвалити закон про штучний інтелект, який визначатиме стандарти відповідального цифрового середовища.

Цифрова трансформація найбільш активно відбувається у гірничодобувній промисловості, що є провідною галуззю економіки (близько 12% ВВП у 2023 р.) [10]. Використання безпілотних літальних апаратів, штучного інтелекту, хмарних систем і технологій Інтернету речей (IoT) сприяє автоматизації процесів, моніторингу видобутку та підвищенню ефективності управління [11].

У результаті цифрова модернізація Чилі забезпечує зростання продуктивності, екологічну ефективність та конкурентоспроможність національної економіки.

Серед лідерів Центральної та Південної Азії вирізняється Казахстан, що реалізує інклюзивну модель цифрової трансформації. Один із перших

урядових проєктів – «Цифрова карта сім'ї» – був визнаний найкращим у категорії «Інклюзивна цифрова трансформація» на Світовому урядовому саміті у 2024 р. [12]. Система збору понад 100 соціально-економічних показників домогосподарств дозволила надати понад 4,5 млн проактивних послуг.

У рамках ініціативи Smart Bridge створено понад 5000 інтеграцій між банківськими, телекомунікаційними та урядовими структурами [12]. Аналітична система Smart Data Ukimet об'єднала 124 державні бази даних для системного аналізу інформації та прогнозування.

На форумі Digital Bridge 2025 презентовано низку інноваційних рішень, зокрема Freedom AI-асистент – голосовий сервіс для підприємців, який виконує понад 49 бізнес-команд, таких як виплата заробітної плати, сплата штрафів чи поповнення мобільного рахунку [13].

У 2025 р. відкрито Національний суперкомп'ютерний центр Alem.Cloud – найбільший обчислювальний кластер Центральної Азії, який використовується для навчання моделей штучного інтелекту KazLLM та AlemLLM. На його базі функціонує Міжнародний центр штучного інтелекту Alem.AI, що об'єднує освітні програми, акселератори стартапів та R&D центри [12].

Основні параметри цифрової трансформації країн, що розвиваються, подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика цифрової трансформації країн, що розвиваються

Країна	Ядро цифрової трансформації	Пріоритетна стратегія	Цілі	Загрози
Малайзія	Інноваційні екосистеми	Malaysia Digital	Інтеграція цифрових інновацій з ESG; розвиток конкурентоспроможності; залучення високовартісних інвестицій	Низька цифрова грамотність працівників МСП; кібератаки; проблеми із захистом авторських прав
Чилі	Цифровізація виробничих секторів	Цифрове Чилі 2035	Масове впровадження онлайн-послуг; розвиток STEM; удосконалення регулювання	Дефіцит IT-фахівців; ризик кібератак; недостатнє фінансування стартапів
Казахстан	Проактивне державне управління	«Кібер щит Казахстану»	Підвищення цифрової грамотності; впровадження 5G; зміцнення кіберзахисту	Низький рівень державних витрат на R&D; дефіцит ІКТ-навичок; загроза кібератак

Джерело: розроблено автором на основі відкритих джерел

Країни, що розвиваються, демонструють різні моделі цифрової трансформації, проте спільними є системність реформ, орієнтація на зміцнення інституційної бази, інвестиції в людський капітал і впровадження технологій штучного інтелекту. Малайзія робить акцент на інфраструктурі та інклюзії, Чилі – на етичному управлінні ІІІ, Казахстан – на державному управлінні даними та розвитку ІІІ. Сукупність цих практик може слугувати орієнтиром для побудови ефективних стратегій цифрової трансформації в країнах, що розвиваються.

Література

1. World Bank. Individuals using the Internet (% of population), Malaysia. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.MA.ZS?locations=MY> (дата звернення: 30.10.2025).
2. The Star. MCMC to review 5G coverage disparity among telcos. URL: <https://www.thestar.com.my/news/nation/2025/05/17/mcmc-to-review-5g-coverage-disparity-among-telcos> (дата звернення: 30.10.2025).
3. U.S. Department of Commerce. Malaysia – Digital Economy Overview. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/malaysia-digital-economy> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC). Malaysia Digital Initiative. URL: <https://mdec.my/malaysiadigital> (дата звернення: 30.10.2025).
5. CoinGeek. Malaysia digitalization hampered by talent shortage – World Bank. URL: <https://coingeek.com/malaysia-digitalization-hampered-by-talent-shortage-world-bank/> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Ministry of Digital Malaysia. Annual Report 2024. URL: https://www.digital.gov.my/api/file/file/Kementerian%20Digital_Annual%20Report_ENG_FINAL-3.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
7. Halim Hong & Quek Advocates and Solicitors. Tokenized money is coming: how CBDCs, tokenized deposits and stablecoins may reshape payments in Malaysia. URL: <https://hhq.com.my/posts/tokenized-money-is-coming-how-cbdcs-tokenized-deposits-and-stablecoins-may-reshape-payments-in-malaysia> (дата звернення: 30.10.2025).
8. Ericsson. Digital Nasional Berhad partners with Ericsson to deploy 5G corporate virtual network. URL: <https://www.ericsson.com/en/press-releases/2/2025/3/digital-nasional-berhad-partners-with-ericsson> (дата звернення: 30.10.2025).
9. Speedtest Global Index. Fixed broadband speed rankings. URL: <https://www.speedtest.net/global-index> (дата звернення: 30.10.2025).
10. Ernst & Young. Informe Minero 2024 (Chile). URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-cl/about-us/documents/informe-minero-2024.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

11. Global Business Reports. Chile's Digital Revolution. URL: <https://www.gbreports.com/article/chiles-digital-revolution> (дата звернення: 30.10.2025).
12. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Kazakhstan's digital evolution: e-Gov, AI, governance. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/blog/kazakhstans-digital-evolution-egov-ai-governance> (дата звернення: 30.10.2025).
13. Bizmedia.kz. От digital banking к AI: как технологии меняют бизнес-процессы в Казахстане. URL: <https://bizmedia.kz/2025-10-02-ot-digital-banking-k-ai-kak-tehnologii-menyayut-biznes-proczessy-v-kazahstane/> (дата звернення: 30.10.2025).

ХОРОШУЛЯ Владислав, здобувач вищої освіти третього рівня (ступня доктора філософії) кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СЕКТОРАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

Штучний інтелект (ШІ) став ключовим елементом глобального технологічного прогресу, а його інтеграція у всі сфери економіки визначає майбутній вектор розвитку суспільства. Станом на 2024 рік світовий ринок ШІ оцінюється приблизно у 200 млрд доларів США, а середньорічні темпи зростання прогнозуються на рівні 30–35 %, що дасть змогу досягти 1,8 трлн доларів до 2030 року [2]. Такий динамізм пояснюється активним поширенням генеративних моделей, розвитком обчислювальних потужностей, індустрії чипів, а також стрімким зростанням застосування ШІ у сферах охорони здоров'я, кібербезпеки, торгівлі, транспорту та державного управління. Головними гравцями світового ринку залишаються OpenAI, Anthropic, Google DeepMind, Microsoft, Meta, Amazon і Nvidia, які формують екосистему високопродуктивних технологічних рішень, що визначають стратегічні тенденції розвитку галузі.

Україна активно інтегрується у глобальний ринок штучного інтелекту, розвиваючи власні рішення та формуючи екосистему інноваційних компаній. Серед найбільш помітних українських стартапів, що працюють на базі ШІ – Preply, яка використовує алгоритми для персоналізації навчання, Monobank, що застосовує ШІ для автоматизованого скорингу клієнтів, Zibra.AI – розробник генеративної графіки, Eve.calls – платформа для голосових роботів, Крау Technologies – виробник агродронів із системами автономного управління, а також Bavovna.AI та AI.Edge Labs, які розробляють рішення для кібербезпеки.

Усе це свідчить про наявність в Україні сильного інноваційного потенціалу, орієнтованого на практичне застосування ШІ в оборонній, фінансовій, аграрній та медичній галузях.

Серед ключових переваг українського сектору штучного інтелекту можна виокремити високу кваліфікацію IT-фахівців, розвиток освітніх програм, зростання кількості R&D-лабораторій і появу державних ініціатив для підтримки галузі, зокрема створення пісочниць (Sandbox) для тестування ШІ-продуктів у безпечному середовищі. Такі ініціативи, як WINWIN AI Center of Excellence, дозволяють Україні претендувати на роль регіонального хабу для тестування ШІ-рішень для європейських компаній і державних інституцій. Однак водночас сектор стикається з низкою слабких сторін: недостатнім венчурним фінансуванням, низьким рівнем співпраці між університетами та бізнесом, відсутністю сучасних дослідницьких центрів і браком обчислювальних ресурсів для навчання моделей. Суттєвим викликом залишається й відтік висококваліфікованих кадрів за кордон через обмежені можливості фінансування та відсутність чітких регуляторних рамок для інноваційних проєктів [2].

Розвиток штучного інтелекту в Україні дедалі тісніше пов'язаний із державною політикою цифрової трансформації. Одним із пріоритетів урядових стратегій є інтеграція ШІ у процеси управління, оборони та публічного адміністрування. Акцент робиться на створенні інтелектуальних систем для автоматизації аналітики, прогнозування ризиків і підвищення ефективності прийняття рішень. В умовах воєнного стану особливої актуальності набули AI-рішення у сфері оборони (DefenseTech): автоматизовані системи розпізнавання об'єктів, безпілотні платформи, алгоритми прогнозування загроз і технології аналізу супутникових знімків. Саме завдяки поєднанню військових і цивільних технологій формується унікальна екосистема dual-use інновацій, яка забезпечує практичне застосування українських ШІ-розробок не лише у сфері безпеки, а й у міжнародних проєктах [1].

Окрім військових застосувань, швидко розвиваються напрями MedTech, AgroTech та GovTech. У медицині штучний інтелект використовується для аналізу медичних зображень, ранньої діагностики та оптимізації системи охорони здоров'я. В аграрному секторі інтелектуальні системи допомагають прогнозувати врожайність, знижувати витрати ресурсів і контролювати стан ґрунтів. Сільське господарство дедалі частіше поєднує ШІ з безпілотними технологіями – дронами, сенсорами та супутниковим моніторингом, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність українських агрокомпаній. У сфері державного управління впроваджуються системи аналітики даних (Government BI), обсяг світового ринку яких, за оцінками, зросте із 35,9 млрд доларів у 2023 році до очікуваних 134 млрд доларів у 2030-му, із середньорічними темпами зростання близько 20 %. Це підтверджує

стратегічну важливість впровадження цифрових рішень у публічний сектор, особливо для країн, які прагнуть підвищити прозорість і ефективність урядування [1].

Незважаючи на позитивні тенденції, українська ШІ-екосистема все ще стикається з низкою системних проблем. Серед них – нестача державних інвестицій у фундаментальні дослідження, відсутність єдиної законодавчої бази для регулювання використання штучного інтелекту та низький рівень захисту інтелектуальної власності.

Проведений аналіз у межах стратегії цифрового розвитку інновацій дає змогу визначити ключові сильні сторони України у сфері штучного інтелекту. По-перше, це високий рівень технічної освіти та наукової підготовки спеціалістів, які формують кадровий фундамент галузі. Українські ІТ-фахівці мають значний досвід у галузях машинного навчання, аналізу даних і розробки алгоритмів, що забезпечує міжнародне визнання українських команд. По-друге, важливою перевагою є наявність гнучкого стартап-середовища, здатного швидко адаптуватися до світових технологічних трендів. По-третє, Україна має високий рівень цифровізації державних процесів, що створює унікальні можливості для тестування нових AI-рішень у сфері публічного адміністрування, зокрема в проєктах електронного урядування та кібербезпеки.

Водночас виявлено низку слабких сторін, що стримують повноцінний розвиток індустрії. Основними серед них є обмежений доступ до інвестицій та венчурного капіталу, недостатній рівень співпраці між університетами, бізнесом і державою, а також відсутність системної політики з підтримки досліджень і комерціалізації інновацій. Українські розробники часто змушені орієнтуватися на зовнішні ринки через відсутність масштабного внутрішнього попиту. Також важливою проблемою є брак якісних масивів даних для навчання моделей, що знижує ефективність розробок у порівнянні з глобальними лідерами.

Попри це, Україна має широкі можливості для розвитку. Ключовими напрямками зростання можуть стати військові технології (DefenseTech), цифрова аналітика управління (GovTech), медицина (MedTech) та аграрний сектор (AgroTech), де впровадження інтелектуальних систем здатне забезпечити проривний ефект. Значні перспективи відкриває і сфера генеративного штучного інтелекту, що вже активно інтегрується у візуальний дизайн, освітні технології, кібербезпеку й маркетинг. У поєднанні з державною підтримкою, міжнародними партнерствами та створенням національної стратегії розвитку ШІ ці напрями можуть стати основою для післявоєнної відбудови країни.

Для збереження темпів розвитку необхідне створення єдиної нормативної бази штучного інтелекту, впровадження державних грантів на дослідження, підтримка освітніх проєктів і формування національної інфраструктури відкритих даних.

Український сектор ШІ має всі передумови для формування власної інноваційної моделі розвитку, що базується на знаннях, відкритих даних і співпраці між державою, бізнесом та академічним середовищем. За умови стратегічного планування, інвестиційної підтримки та міжнародної інтеграції Україна здатна закріпити за собою статус європейського центру розвитку штучного інтелекту, перетворивши технологічні інновації на рушійну силу післявоєнної відбудови та довгострокового зростання.

Література

1. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні : як розвивається галузь. Kyivstar Business HUB. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення 28.10.2025).
2. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 «Аналіз секторального напрямку та первинне бачення розвитку сфери ШІ». URL : <https://surl.li/mcuqpy> (дата звернення 28.10.2025).

БЕСПАЛИЙ Максим, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ПРОДАЖУ ПИТНОЇ ВОДИ

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства, що здійснюють продаж питної води, потребують підвищення ефективності діяльності через впровадження цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат, забезпечення якості обслуговування клієнтів та гнучкості управління в умовах швидких змін ринкового середовища [1].

Цифровізація в межах підприємств, що займаються реалізацією питної води, охоплює автоматизацію операційних, логістичних, фінансових, маркетингових і комунікаційних процесів. Важливими напрямками є впровадження CRM та ERP-систем, створення онлайн-платформ для замовлень, інтеграція мобільних застосунків і електронних платіжних систем, а також використання аналітики великих даних і штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту [2; 3].

Онлайн-платформи для замовлення і доставки питної води створюють можливість для безперервної комунікації між компанією та споживачем, підвищуючи рівень довіри до бренду. Інтеграція електронних платіжних систем

і мобільних застосунків робить процес покупки швидким і зручним, що сприяє формуванню лояльності клієнтів [4].

Використання аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту забезпечує прогнозування попиту, аналіз поведінки клієнтів, оптимізацію маршрутів доставки та управління запасами. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, компанії, що впроваджують цифрову аналітику, підвищують продуктивність бізнес-процесів на 20–40 % [3].

Разом з перевагами цифровізації слід враховувати ризики, зокрема кіберзагрози, нестачу цифрових компетентностей персоналу, а також високу вартість впровадження нових технологій. Ефективна реалізація цифрових рішень можлива лише за умови стратегічного планування, навчання кадрів і поетапного переходу до цифрової моделі управління [1; 2].

Таблиця 1 – Основні напрями цифровізації бізнес-процесів у сфері продажу питної води

Напрямок цифровізації	Цифровий інструмент	Очікуваний ефект
Управління клієнтськими відносинами	CRM-системи (наприклад, Zoho CRM)	Підвищення лояльності споживачів, персоналізація сервісу
Операційна діяльність та логістика	ERP-рішення (SAP, Odoo)	Зниження витрат, прозорість і контроль поставок
Продажі та маркетинг	Онлайн-платформи, мобільні застосунки	Зручність для клієнта, зростання обсягів продажу
Аналітика та прогнозування	Big Data, штучний інтелект	Оптимізація запасів, точне прогнозування попиту
Управління безпекою даних	Системи кіберзахисту, хмарні технології	Захист персональної та комерційної інформації

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів у сфері продажу питної води є комплексним процесом, який поєднує технічні, управлінські та маркетингові аспекти. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню конкурентних позицій та сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Література

1. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson, 2023. 648 p.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Digital Transformation in Business and Society. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/>.

3. White, A., Wheelock, M., Canwell, A., Smets, M. 6 Key Levers of a Successful Organizational Transformation / Andrew White, Michael Wheelock, Adam Canwell, Michael Smets. Harvard Business Review, 10 May 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/6-key-levers-of-a-successful-organizational-transformation>.

4. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. 272 p.

БИЛКОВА Руслана, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний етап розвитку медичних підприємств характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що вимагає трансформації системи управління персоналом. Інноваційні технології у сфері HR-менеджменту стають необхідною умовою забезпечення ефективності роботи медичних установ, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності на ринку [1; 2].

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання адаптації кадрової політики до цифрового середовища. Трансформація системи управління персоналом передбачає не лише впровадження сучасних інформаційних технологій, а й зміну управлінських підходів, орієнтованих на розвиток цифрових компетенцій, підвищення гнучкості організаційної структури та забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управління. Це дозволяє створити цілісну екосистему управління персоналом, де технологічні інструменти поєднуються з людським потенціалом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових напрямів інноваційного управління персоналом у медичних лабораторіях є впровадження цифрових HR-платформ, які автоматизують процеси підбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Системи електронного обліку кадрів, аналітичні панелі (HR dashboards) та інструменти управління компетенціями дозволяють формувати персонал з урахуванням цифрових навичок та професійної мобільності [3; 4].

Особливу роль відіграє розвиток електронного навчання (e-learning) та мікроосвітніх платформ для підвищення кваліфікації медичного персоналу. Використання віртуальних тренінгів, симуляцій клінічних ситуацій і дистанційних курсів сприяє швидшому засвоєнню знань і зменшує витрати часу

на офлайн-навчання. Це підвищує адаптивність працівників до змін технологічного середовища [5].

Крім того, цифровізація створює умови для впровадження HR-аналітики – системного аналізу кадрових даних для прийняття управлінських рішень. Використання big data у кадровій роботі допомагає прогнозувати плинність кадрів, оптимізувати навантаження та підвищувати мотивацію персоналу через персоналізовані стимули [6; 7].

В умовах переходу до зеленої економіки важливо інтегрувати екологічні цінності в HR-стратегію медичних установ. Це виявляється у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, цифрову етику та соціальну відповідальність [8].

Таким чином, інноваційні підходи до управління персоналом у медичній сфері базуються на поєднанні цифрових технологій, аналітичного підходу та екологічно свідомої організаційної культури. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності медичних закладів, зокрема мережі лабораторій, таких як «АСТРА-ДІА», та забезпеченню високої якості послуг у цифровому середовищі [9].

Впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом у медичних установах дозволяє інтегрувати цифрові технології та аналітичні інструменти, підвищуючи продуктивність і адаптивність працівників. Використання цифрових платформ та аналітики великих даних сприяє оптимізації кадрових процесів, прогнозуванню потреб та формуванню стратегічного резерву фахівців. Крім того, інтеграція екологічно свідомих практик і принципів зеленої економіки в HR-стратегію зміцнює корпоративну культуру та підвищує соціальну відповідальність установ. Загалом, поєднання цифровізації, аналітики та сталих підходів у HR забезпечує конкурентоспроможність медичних підприємств і підвищує якість медичних послуг для пацієнтів, створюючи ефективну та сучасну систему управління персоналом.

Література

1. Державна стратегія цифрової трансформації системи охорони здоров'я України на період до 2030 року. Київ : Міністерство охорони здоров'я України, 2022. 48 с.
2. Werner L., Puta C., Chilalika T. et al. How digital transformation can accelerate data use in health systems. *Frontiers in Public Health*. 2023. 11:1106548. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1106548.
3. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Michael Armstrong. London : Kogan Page, 2020. 406 p. URL: <https://salolli.com/9AFA917>.

4. Matkivska H. S., Zachko O. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2024. № 1(27). С. 204-214. DOI: 10.30837/ITSSI.2024.27.204.
5. Panchenko I. B., Kryvenko N. S. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу // *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
6. Fil' O., Svatyuk O. HR-технології як цифрові трансформації компаній у США, Японії та Європі // *Development Service Industry Management*. 2024. № 8(37). DOI: 10.31891/dsim-2024-8(37).
7. Bocean C. G., Vărzaru A. A. Health status in the era of digital transformation and sustainable economic development. *BMC Health Services Research*. 2025. 25:343. DOI: 10.1186/s12913-025-12498-y.
8. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. – Geneva : WHO, 2021. 48 p. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/gS4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf>.
9. Periañez Á., Fernández del Río A. та ін. The Digital Transformation in Health: How AI Can Improve the Performance of Health Systems. *Digital Health*. 2024. DOI: 10.1080/23288604.2024.2387138.

ВОРОБІЙОВА Марія, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня Державного університету економіки і технологій

ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ СВАМ

Україна зараз переживає найскладніший період за всю історію незалежності. Початок повномасштабного вторгнення призвів до катастрофічних наслідків у всіх сферах. А прямі збитки інфраструктури сягнули майже 170 мільярдів доларів [4]. Підприємства втратили власні потужності, обладнання, території та людей.

Продовжують погіршувати стан економіки постійні атаки на енергетичну систему. Критичні пошкодження змушують знову повертати графіки відключень для споживачів та імпортувати електроенергію з ЄС.

Найбільше страждають підприємства, адже саме на них, в першу чергу, накладають обмеження та впроваджують стабілізаційні відключення. При тому, навіть за наявності електроенергії, в останній час спостерігається проблема з постійністю напруги, що змушує навіть за наявності електроенергії обмежувати виробництво. Знедавна до переліку ресурсів, що під ударом, додалася і газова інфраструктура.

Вже зараз на горизонті майорить нова перепона – впровадження СВАМ. Цей механізм може стати, ще однією загрозою для виживання декількох наших основних галузей.

Тема СВАМ активно досліджується аналітичним центром «GMK Center», що забезпечує постійний моніторинг змін. Такі фахівці, як Микола Яковенко, Георг Захманн та Ольга Євстігнеєва, у своїй праці аналізують виклики декарбонізації та структуру викидів. Ґрунтовну аналітичну роботу провели автори звіту Федерації роботодавців України, детально спрогнозувавши економічні наслідки для українського експорту.

Метою дослідження є аналіз впливу впровадження СВАМ для українських металургійних підприємств. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс наукових методів. Аналітичний метод застосовано для вивчення сутності СВАМ. За допомогою статистичного аналізу було досліджено структуру промислових викидів CO₂. Порівняльний метод дозволив зіставити технологічну готовність та екологічні стратегії ключових підприємств ГМК. Системний підхід забезпечив комплексне розуміння проблеми на перетині екології, економіки та викликів воєнного стану.

Європейський союз вже декілька десятиліть бореться за покращення екології та порятунк планети. Основний акцент робиться на запобіганні, або хоча б уповільненні глобального потепління. Для цього був створений амбітний план European Green Deal. Він має на меті скоротити викиди щонайменше на 50% до 2030 року, та досягти карбононейтральності у 2050 році [6].

Основним механізмом досягнення цілей стало впровадження СВАМ. СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) – це механізм коригування викидів вуглецю на кордоні, інструмент ЄС для встановлення справедливої ціни на викиди вуглецю під час виробництва вуглецемістких товарів, що ввозяться до ЄС, а також для заохочення чистішого промислового виробництва в країнах, що не входять до ЄС [5].

Офіційною метою можна визначити запобігання «витоку вуглецю». Тобто ситуацій, коли виробництва переносять потужності з ЄС до країн, де менш жорсткі стандарти. А також в цілому вирівняти конкурентоспроможність в порівнянні з підприємствами з інших країн, що були не обмежені екологічними нормами.

Базово, задум можна вивести у таку ідею: «Чим більша вуглецева інтенсивність виробника з третьої країни порівняно з виробниками ЄС (або основними імпортерами на ринку ЄС), тим вищою буде кінцева вартість його продукції на ринку ЄС, що призведе до зниження цінової конкурентоспроможності».

Наразі цей механізм знаходиться у перехідному періоді, що почався 1 жовтня 2023 та закінчиться 31 грудня 2025 року. у цей час імпортери лише зазначають обсяги прямих викидів CO₂ під час виготовлення продукції.

А от з 1 січня 2026 року в дію вже вступить повноцінний етап. Де для об'ємів CO₂, що вище за встановлений рівень, треба буде купляти сертифікати, що прив'язані до ціни вуглецю у системі торгівлі квотами. Ця схема прогресивна, адже вона не тільки залежатиме від ціни вуглецю, а ще й на кожен рік прописаний доступний обсяг сертифікатів (щорічно він буде активно зменшуватись), що додатково буде стимулювати ріст вартості сертифікатів.

Інтерес викликає підготовленість українських підприємств до таких ініціатив. Розберемо структуру викидів України у 2023 році, що зображена на рис. 1.1. Як вказує Green Deal Україна, енергетичний сектор залишається найбільшим джерелом викидів в Україні, на який припадає більше половини всіх викидів парникових газів, за ним йдуть викиди в промислових процесах та використанні продукції (близько 17% всіх викидів), сільське господарство (майже 14% викидів), землекористування, зміна землекористування та лісове господарство (приблизно 4%) та відходи (3,5%) [7].

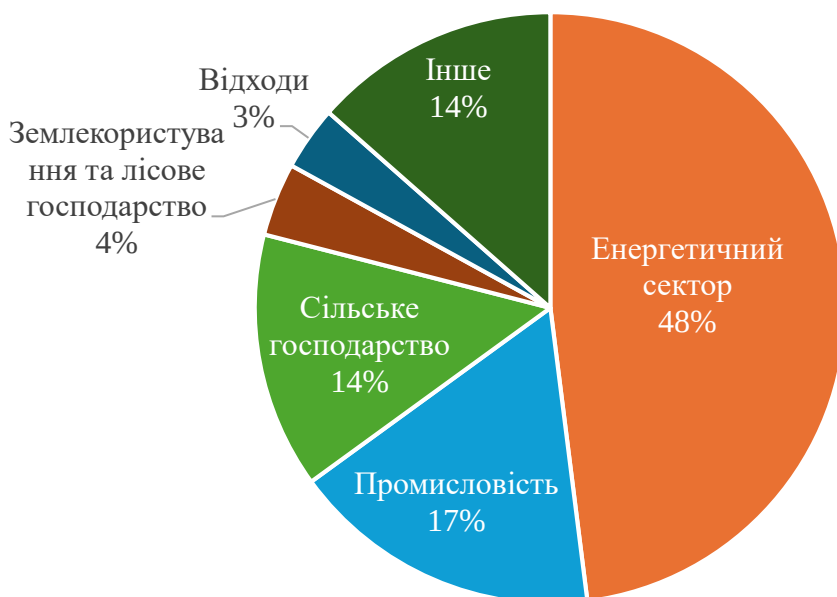


Рисунок 1 – Розподілення викидів CO₂ в Україні за галузями [2].

Так як енергетичний сектор зараз не є джерелом експорту, звернемо увагу, на другий за важливістю сектор - промисловість. А саме, металургію, адже саме цей напрям забезпечив 5,7 % ВВП у 2023 році та 7,2 % ВВП у 2024 році [2].

До повномасштабного вторгнення металургійна промисловість України була потужна, але з втратами одних з найбільших активів у Маріуполі («Азовсталь» та ММК ім. Ілліча), наші позиції похитнулись. Крім того, посилюється експорт відносно дешевої продукції з Китаю та країн Азії, що не

тільки змушує задуматися про наші експортні стратегії, а ще й боротися за домашній ринок.

Слід також зазначити, що через логістичні труднощі та перебої в доступі до традиційних міжнародних транспортних шляхів, ЄС став основним ринком збуту української металургійної продукції. Як результат, частка ЄС в експорті металургійної продукції з України, що підпадає під дію СВАМ, зросла з 35,6 % у 2019 році до 82,5 % у 2023 році. Що робить наших виробників дуже залежними до дій Європи.

Незважаючи на непохитність представників ЄС та наближення основного періоду СВАМ, основні металургійні підприємства України мають зовсім різні стратегії.

Найбільш екологічною є стратегія Інтерпайпу. Завдяки вчасним модернізаціям та інвестиціям компанія змогла вже зараз. Також, компанія використовує відновлювані та низьковуглецеві джерела електроенергії, що враховується при розрахунках непрямих викидів CO₂ [1].

Метінвест також починає вкладати кошти у модернізацію. Ставлячи екологію одним з головних пріоритетів, хоча й важко на зараз виокремити серйозні проекти поліпшення [3].

Ще один основний гравець – Arcelor Mittal, поки що не зазначає своїх планів на покращення свого виробництва.

Але, незважаючи на повну або часткову підготовленість виробників, вже через 2 місяці механізм запрацює, що призведе до швидких змін.

Відразу після введення вуглецевих платежів на кордоні, український експорт продукції СВАМ до ЄС зменшиться на 50,6 %, у 2030 році – на 63,5 %, а до 2034 року – на 65,7 %. Експорт усіх товарів з України до ЄС зменшиться на 7,8 % у 2026 році, на 9,8 % у 2030 році та на 10,1 % у 2034 році. Експорт товарів до всіх країн світу зменшиться на 5,0 % у 2026 році, на 6,3 % у 2030 році, а до 2034 року цей негативний ефект досягне 6,5 % скорочення експортних потоків. Варто підкреслити, що основні негативні ефекти з'являться до 2030 року. До цього часу зростання вартості сертифікатів СВАМ повністю заблокує доступ до європейського ринку для українського чавуну, напівфабрикатів з вуглецевої сталі, прутків з вуглецевої сталі. До 2034 року СВАМ повністю заблокує доступ до ринку ЄС для вітчизняних феросплавів, сталевого або нелегованого сталевого дроту та профілів тощо [8].

У середньостроковій перспективі Україна матиме вкрай обмежені можливості для переорієнтації експортних потоків з ЄС на ринки інших країн або на внутрішній ринок України. Це пов'язано з тим, що, по-перше, український ринок є невеликим порівняно з ЄС. По друге, інші ж можливі місця призначення знаходяться занадто далеко, через що збільшуються логістичні витрати і ціна зросте, що не дасть конкурувати з іншими виробниками, особливо у ситуації,

де й виробництва з інших країн, де високі викиди будуть шукати можливості продажу своєї продукції.

Це створює для української промисловості стратегічний глухий кут. Ринок ЄС, що став безальтернативним через війну, закривається через СВАМ, а альтернативні ринки, як було зазначено, логістично та економічно недоступні.

Водночас, вплив СВАМ не є однорідним. Для таких компаній, як-от «Інтерпайп», що заздалегідь інвестували у сучасне електросталеплавильне виробництво (ЕАФ), механізм стає серйозною конкурентною перевагою. Він дозволяє їм зміцнити позиції на ринку ЄС, фактично витісняючи конкурентів.

Проте для більшості галузі, на жаль, це все ж механізм, що зупиняє виробництва. Це безальтернативно ставить на порядок денний питання про розробку з боку ЄС у співпраці з нашими представниками списку спеціальних винятків та компенсаторних механізмів для України, зважаючи на її унікальну та вкрай важку ситуацію, спричинену військовою агресією.

Література

1. «Інтерпайп» скоротив викиди CO₂ при виробництві сталі на 16%. *AgroWeek*. 03.10.2024. URL: <https://agroweek.com/news/interpajp-skorotyv-vykydy-co2-pry/> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Металургія забезпечила понад 7% ВВП України. *РБК-Україна*. 27.09.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/metallurgiya-zabezpechila-ponad-7-vvp-ukrayini-1744117377.html> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Понад 170 млн на «зелену» трансформацію: як «Метінвест» зменшує вплив на довкілля попри війну. *Метінвест Холдинг*. 29.01.2025. URL: <https://salو.li/855a6Fc> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд: оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. *KSE Institute*. 26.11.2024. URL: <https://salو.li/4d8F8fe> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Carbon Border Adjustment Mechanism. *European Commission*. URL: <https://salو.li/3F20f9D> (дата звернення: 29.10.2025).
6. (2)European Green Deal. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 29.10.2025).
7. Mykola Iakovenko, Georg Zachmann and Olha Yevstihnieieva. GHG emissions assessment in Ukraine on the way to climate neutrality and ETS introduction. *Green Deal Ukraina*. June 2024. 5 с. URL: <https://salو.li/5FdB7d7> (дата звернення: 29.10.2025).
8. The impact of the CBAM on the economy of Ukraine / Federation of Employers of Ukraine. *Federation of Employers of Ukraine*. 2024. 17 с. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/Research_impact_assessment_EN.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

ГАРБУЗ Максим здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін ринку, підвищувати ефективність та створювати нові можливості для зростання. Сьогодні, в умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності, український бізнес стикається з викликами, такими як робота під час війни, зростання витрат, брак кваліфікованих кадрів, кіберзагрози та необхідність швидкої адаптації до споживацьких потреб. Цифрова трансформація, яка розпочалася ще в 1980-х роках з впровадження комп'ютерів, продовжує еволюціонувати завдяки інтеграції штучного інтелекту, хмарних технологій та інших інновацій, допомагаючи бізнесу оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Згідно з даними McKinsey, компанії, що активно впроваджують цифрові технології, можуть збільшити дохід на 20% та покращити операційну ефективність [6]. Тому цифрова трансформація – це не просто інструмент модернізації, а стратегічна необхідність для підприємств, які прагнуть зростання в динамічному середовищі.

Розуміння змісту цифрових технологій еволюціонувало разом з їх розвитком. Цифрові технології визначають як цифрові об'єкти з соціально узгодженим значенням, що поєднують апаратне забезпечення, програмне забезпечення та дані для створення цінності. Інші вчені трактують їх як комбінацію інформаційних, обчислювальних та комунікаційних технологій, що трансформують бізнес-моделі. З іншого боку, робиться акцент на їх ролі в інтеграції з бізнес-процесами для досягнення стратегічних цілей [4]. Для бізнесу сьогодення цифрові технології слід розуміти як сукупність взаємопов'язаних інструментів та процесів, що мають як технічні, так і соціальні компоненти, які значним чином впливають на зміни у бізнес-моделях для створення нової цінності підприємства. Етапи розвитку цифрових технологій для бізнесу представлені на рис. 1.

Серед ключових сучасних технологій, що впливають на цифрову трансформацію бізнесу, слід виділити хмарні технології, штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей, блокчейн, роботизацію та RPA, а також цифровий маркетинг та аналітику даних. У табл. 1 визначено їх зміст, функціональне призначення та вплив на бізнес.



Рисунок 1 – Етапи розвитку цифрових технологій для бізнесу
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Таблиця 1 – Сучасні цифрові технології та їх вплив на бізнес

№	Технологія	Визначення	Функціональне призначення	Вплив на бізнес
1	2	3	4	5
1.	Хмарні технології	Системи для зберігання та обробки даних через інтернет без локальної інфраструктури.	Зберігання та обробка даних, спільна робота команд, резервне копіювання, гнучке масштабування ресурсів, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру	Зниження витрат на 30-50%, підвищення гнучкості.
2.	Штучний інтелект (ШІ)	Алгоритми, що імітують людський інтелект для автоматизації задач.	Автоматизація рішень, аналіз даних, прогнозування попиту, персоналізація послуг, підтримка клієнтів через чат-боти	Підвищення продуктивності, створення нових доходів.
3.	Big Data	Обробка великих обсягів даних для витягу інсайтів.	Збір і аналіз великих обсягів інформації для виявлення закономірностей, прогнозування поведінки клієнтів, оптимізації процесів	Поліпшення рішень на основі даних, зростання ефективності.

Продовження таблиця 1

1	2	3	4	5
4.	Інтернет речей (IoT)	Мережа підключених пристроїв для збору даних.	Підключення пристроїв до мережі для збору даних у реальному часі, моніторинг обладнання, зниження витрат і контроль якості	Оптимізація ланцюгів постачань, зниження простоїв.
5.	Блокчейн	Розподілений реєстр для безпечних транзакцій.	Забезпечення безпеки, прозорості й достовірності транзакцій, запобігання шахрайству, збереження даних без посередників	Збільшення прозорості, скорочення шахрайства.
6.	Роботизація та RPA	Автоматизація рутинних процесів за допомогою роботів та програм.	Автоматизація рутинних завдань, скорочення часу на операції, мінімізація людських помилок, підвищення продуктивності	Зниження помилок, вивільнення ресурсів.
7.	Цифровий маркетинг та аналітика даних	Інструменти для онлайн-просування та аналізу поведінки споживачів.	Персоналізовані маркетингові кампанії, таргетинг, аналітика поведінки клієнтів, підвищення ефективності просування бренду	Зростання конверсії, персоналізований маркетинг.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5, 6]

Наведені технології значно впливають на діяльність підприємств, що підтверджують дані з досліджень. Компанії, що впроваджують ШІ та хмарні технології, досягають зростання продуктивності на 40%, але лише 30% трансформацій повністю успішні через брак культури змін [6]. Інвестиції в AI займають до 25% цифрових бюджетів, що призводить до ROI у 2–3 рази вищого за традиційні проекти [2]. Цифрові технології сприяють створенню 10–15 млн нових робочих місць у розвиваючихся економіках, але вимагають інвестицій у навички [3]. McKinsey також прогнозує, що до 2025 р. 70% бізнесів використають IoT для оптимізації, що знизить витрати на 15–20% [6]. Представленні данні свідчать, що цифрові технології стали невід’ємною частиною бізнес-середовища. У майбутньому їх вплив буде продовжувати зростати. Тому підприємствам необхідно слідкувати за появою нових цифрових тенденцій та активно інтегрувати цифрові технології у свою діяльність.

Роль сучасних цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів є визначальною для стійкого розвитку. Вони не лише вирішують поточні виклики, але й створюють основу для інновацій. Для України пріоритетом є адаптація цих технологій з урахуванням локальних реалій, адже вони виступають каталізатором глибоких змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи ефективність, прозорість та конкурентоспроможність підприємств.

Література

1. 39 Digital Transformation Statistics for 2025 WalkMe. URL: <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-statistics/> (дата звернення: 22.10.2025).
2. AI and tech investment ROI Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/ai-tech-investment-roi.html> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Digital Progress and Trends Report 2023 World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Hund A., Wagner H., Beimborn D., Weitzel T. Digital innovation: Review and novel perspective. *Journal of Strategic Information Systems* 30 (2021). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868721000421> (дата звернення: 21.10.2025)
5. Li H., Li Q., Xu Z., Ye X. Digital technologies. *Journal of Digital Economy* 3 (2024) 240–248 р. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000032> (дата звернення: 27.10.2025).
6. McKinsey technology trends outlook 2025 URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 22.10.2025).

ГУСИНЕЦЬ Аміна, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОМПЛЕКСНІ ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ У ТОРГІВЛІ: ПОЄДНАННЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ, SEO ТА ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства роздрібної торгівлі стикаються з високим рівнем конкуренції та постійними змінами поведінки споживачів. Для підвищення ефективності продажів і зміцнення позицій на ринку важливим є впровадження комплексних цифрових стратегій, які інтегрують різні маркетингові інструменти. Поєднання контент-маркетингу, SEO та таргетованої реклами дозволяє створювати цілісну систему комунікацій, що спрямована на залучення та утримання цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію витрат на просування.

Комплексні цифрові стратегії охоплюють декілька ключових напрямів:

–контент-маркетинг включає створення релевантного та цінного контенту (статті, відео, блоги, соціальні мережі), що формує довіру до бренду та сприяє залученню потенційних клієнтів [1];

–SEO (Search Engine Optimization) забезпечує оптимізацію сайту та онлайн-магазину для пошукових систем, підвищуючи органічний трафік та покращуючи позиції у видачі [2];

–таргетована реклама дозволяє точно охоплювати потенційних клієнтів, використовуючи сегментацію за демографічними, географічними та поведінковими характеристиками [3];

–аналітика та Big Data забезпечують збір, обробку та інтерпретацію даних про поведінку користувачів, оцінку результатів кампаній та коригування стратегій у режимі реального часу [1; 2];

Впровадження комплексних цифрових стратегій забезпечує синергію між різними інструментами маркетингу. Контент-маркетинг формує довіру та інтерес клієнтів, підвищує залучення та утримання аудиторії, що підтверджується дослідженнями щодо ефективності регулярного створення релевантного контенту для збільшення конверсії [1]. SEO дозволяє підвищувати органічний трафік та покращувати ранжування сторінок, що збільшує кількість цільових відвідувачів онлайн-магазинів [2].

Таблиця 1 – Основні компоненти комплексних цифрових стратегій у торгівлі

Компонент стратегії	Цифровий інструмент	Очікуваний ефект
Контент-маркетинг	Статті, відео, блоги, соціальні мережі	Підвищення впізнаваності бренду, залучення аудиторії, формування лояльності [1]
SEO	Оптимізація сайту, ключові слова, внутрішня та зовнішня оптимізація	Зростання органічного трафіку, покращення видимості у пошукових системах [2]
Таргетована реклама	Facebook Ads, Google Ads, Instagram Ads, TikTok Ads	Підвищення конверсії, точне охоплення цільової аудиторії, стимулювання повторних покупок [3]
Аналітика та Big Data	Google Analytics, CRM, маркетингові платформи	Оптимізація маркетингових витрат, підвищення результативності кампаній, прогнозування поведінки споживачів [1; 4]

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Таргетована реклама у соціальних мережах та на рекламних платформах дозволяє максимально точно охоплювати потенційних клієнтів, підвищуючи CTR та ROI, а також стимулює повторні покупки і підвищує лояльність споживачів [3]. Аналітика та Big Data забезпечують прогнозування попиту, визначення найефективніших каналів комунікації та коригування стратегій у режимі реального часу [1; 2]. Використання аналітичних платформ дозволяє

відстежувати ключові показники ефективності маркетингових кампаній, такі як CTR, конверсія, середній чек та LTV, що забезпечує більш точне стратегічне планування та підвищує результативність інвестицій у маркетинг [4].

Численні дослідження підкреслюють важливість інтегрованого підходу: поєднання контент-маркетингу, SEO та таргетованої реклами створює синергію, коли ефективність одного інструменту підсилює інший. Наприклад, контент, оптимізований під SEO, підвищує органічний трафік, який далі можна залучати через таргетовану рекламу, що підвищує конверсію та обсяги продажів [1; 2].

Водночас реалізація цифрових стратегій пов'язана з викликами: високі витрати на створення контенту та налаштування реклами, необхідність висококваліфікованого персоналу та динамічні зміни алгоритмів пошукових систем і соціальних платформ [3]. Ефективне впровадження можливе лише за умов системного планування, інтеграції інструментів та регулярного аналізу результатів у динамічному цифровому середовищі [1; 2].

Для наочної демонстрації процесу впровадження комплексних цифрових стратегій у торгівлі наведено схематичне зображення основних етапів та взаємозв'язків між інструментами маркетингу (рис. 1).

Схема відображає логічну послідовність дій від аудиту цифрового середовища до інтегрованого використання контент-маркетингу, SEO та таргетованої реклами для підвищення ефективності продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Як показано на схемі, процес впровадження комплексних цифрових стратегій передбачає поетапну інтеграцію інструментів маркетингу. Початковий аудит дозволяє визначити сильні та слабкі сторони цифрової присутності підприємства та зрозуміти потреби цільової аудиторії. На основі отриманих даних розробляється інтегрована стратегія, де визначаються цілі, пріоритети та ключові показники ефективності для кожного інструменту.

Подальше створення релевантного контенту підвищує залучення користувачів та формує довіру до бренду, а оптимізація сайту та SEO забезпечує збільшення органічного трафіку і видимості у пошукових системах. Таргетована реклама дозволяє максимально точно охоплювати потенційних клієнтів, підвищуючи конверсію та стимулюючи повторні покупки. Аналітика та Big Data забезпечують моніторинг результатів, оцінку ефективності кампаній та коригування стратегії в режимі реального часу.

Деякі процеси, такі як SEO і контент-маркетинг, таргетована реклама і аналітика, а також навчання персоналу та вдосконалення стратегій, виконуються одночасно для досягнення синергії між інструментами.

Регулярне навчання персоналу та вдосконалення процесів гарантує адаптацію до змін алгоритмів пошукових систем і соціальних платформ, а також до нових тенденцій цифрового маркетингу. Такий системний підхід дозволяє досягти синергії між контент-маркетингом, SEO та таргетованою рекламою, що

у підсумку підвищує продажі, залучає цільову аудиторію та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

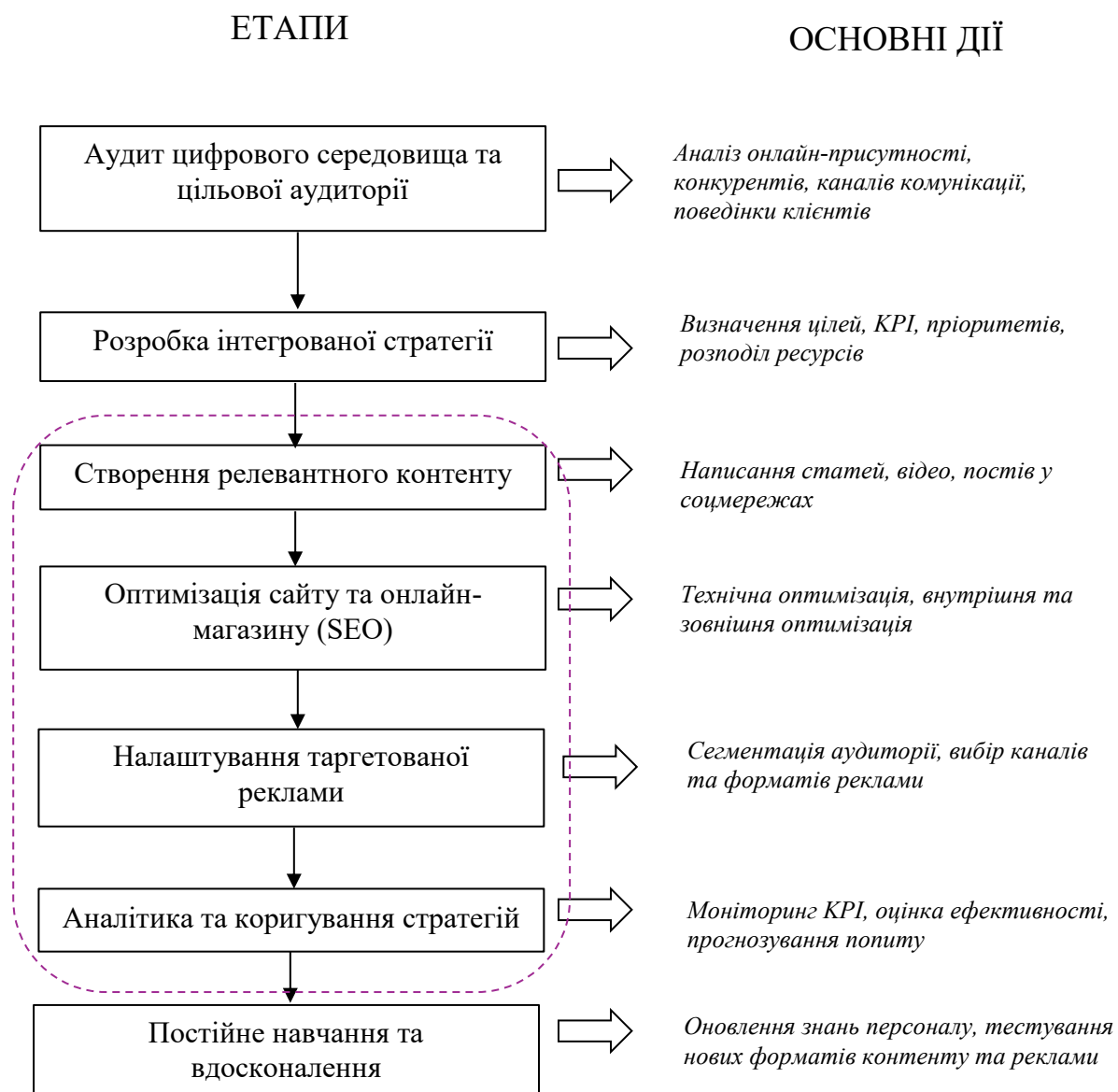


Рисунок 1 – Етапи впровадження комплексних цифрових стратегій у торгівлі

Таким чином, комплексні цифрові стратегії у торгівлі, що поєднують контент-маркетинг, SEO та таргетовану рекламу, є ефективним механізмом підвищення продажів, залучення цільової аудиторії та зміцнення конкурентних позицій підприємств у цифровій економіці.

Література

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. 272 p.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Pearson, 2022. 624 p.
3. White A., Wheelock M., Canwell A., Smets M. 6 Key Levers of a Successful Organizational Transformation. Harvard Business Review, 10 May 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/6-key-levers-of-a-successful-organizational-transformation>.
4. Pulizzi J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. McGraw-Hill, 2020. 368 p.

ДІЛМЕНЕР Анастасія, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня кафедри управління та адміністрування Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до екологічних аспектів господарської діяльності, збереження природних ресурсів та підвищення якості життя населення. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку, які дедалі частіше стають основою стратегічного планування у туристичній сфері. Одним із провідних напрямів реалізації цих принципів є зелений туризм, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість [1].

Зелений туризм сприяє збереженню природної та культурної спадщини, формуванню екологічної свідомості населення й розвитку місцевих громад. У світовій практиці він розглядається як дієвий інструмент досягнення цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, та важливий чинник диверсифікації туристичних потоків. Зростання попиту на екологічно безпечні та відповідальні подорожі засвідчує необхідність формування нових підходів до організації туристичної діяльності, що відповідають міжнародним екологічним стандартам [2; 3].

Для України розвиток зеленого туризму має стратегічне значення, оскільки країна володіє значним природно-рекреаційним потенціалом, різноманітними культурними ландшафтами та сприятливими умовами для створення конкурентоспроможних туристичних продуктів [2; 4]. Водночас існують проблеми нераціонального використання природних ресурсів, нерівномірного

розподілу туристичних потоків та недостатньої екологічної культури суб'єктів туристичної діяльності [2]. Це зумовлює потребу у формуванні ефективних напрямів розвитку зеленого туризму, які забезпечать збалансоване поєднання економічних, соціальних і природоохоронних інтересів [1; 3; 5].

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності наукового обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів розвитку сучасного зеленого туризму в Україні. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі, сприяти збереженню природного середовища та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток регіонів [1; 6; 7].

Проблематика сталого та зеленого туризму є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських учених значний внесок у розвиток теоретичних засад і практичних аспектів зеленого туризму зробили В. Федорченко, Н. Мироненко, О. Любіцева, Л. Шульгіна, І. Зорін, С. Гнатюк, які розглядають зелений туризм як чинник соціально-економічного розвитку територій, підвищення зайнятості та збереження природно-культурної спадщини. У працях О. Бейдика, Т. Ковальчук, Г. Михайліченко досліджено механізми управління сталим туризмом, екологічну сертифікацію туристичних послуг і роль державної політики у розвитку екотуристичних дестинацій. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Д. Фенеля, Г. Себальйоса-Ласкураїна, Р. Батлера, М. Хантера, які сформуvalи концептуальні підходи до розуміння екотуризму, сталого менеджменту туристичних територій і мінімізації антропогенного впливу [6; 7; 8]. Наукові напрацювання цих авторів створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження напрямів розвитку сучасного зеленого туризму в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей [1; 2; 4].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених сталому та зеленому туризму, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Насамперед це стосується відсутності єдиного підходу до розмежування понять «сталий туризм», «зелений туризм» та «екотуризм», що ускладнює їх практичне застосування в національній туристичній політиці. Така невизначеність створює методологічні труднощі у формуванні стратегій розвитку туристичної сфери, перешкоджає стандартизації екологічних критеріїв та знижує ефективність державного управління галуззю.

Зелений туризм охоплює види туристичної діяльності, здатні забезпечувати довгострокову стійкість у соціальному, культурному, економічному та екологічному вимірах. Він включає практики мінімізації негативного впливу на довкілля, відповідальне споживання ресурсів і підтримку локальної економіки. Екотуризм, як більш вузьке поняття, орієнтується на подорожі до відносно недоторканих природних територій, поєднуючи спостереження за природою з освітньо-пізнавальними компонентами та мінімальним

екологічним впливом [6]. Теоретичною основою зеленого туризму є концепція рекреаційної ємності, яка визначає максимально допустиме туристичне навантаження на об'єкти без шкоди для фізичного, економічного та соціокультурного середовища. Світовий досвід свідчить про значні відмінності моделей сталого туризму за регіонами. У США зелений туризм реалізується через показники ефективності, дотримання екологічних стандартів та сертифікаційні системи (GSTC, Green Key, EarthCheck, LEED), що дозволяє оцінювати економічний та соціальний вплив практик. В Європі акцент робиться на інтеграції зеленого туризму в державну політику і регіональні плани розвитку, зокрема на збереженні культурної спадщини, біорізноманіття та зміцненні регіональної ідентичності [1].

В Україні зелений туризм перебуває на етапі активного розвитку. Інституційна підтримка здійснюється через Державне агентство розвитку туризму України, що відповідає за стратегічні напрямки та реалізацію проєктів, спрямованих на модернізацію туристичної інфраструктури, створення нових маршрутів, розвиток місцевих громад та екологічну освіту туристів. Впровадження міжнародних сертифікацій (EU Ecolabel, Green Key) сприяє підвищенню екологічної відповідальності підприємств туристичної галузі. Порівняльний аналіз досвіду США, Європи та України демонструє, що національна модель поєднує державну політику, міжнародні стандарти та активність місцевих громад, створюючи потенціал для сталого розвитку туризму та збереження природної й культурної спадщини.

Структурно зелений туризм охоплює природоорієнтовані маршрути, агротуризм та культурно-спадкові подорожі, що дозволяє диверсифікувати туристичні потоки та підтримувати соціально-економічний розвиток регіонів. Екотуризм посідає помітне місце у світовій туристичній активності, демонструючи стабільний розвиток і поступове зміцнення позицій у глобальній туристичній системі. Зростаючий попит на екологічно відповідальні та культурно занурені подорожі підкреслює актуальність розвитку зеленого туризму як важливого елементу глобальної стратегії сталого розвитку [9].

Отже, розбір теоретичних основ зеленого туризму свідчить, що ця концепція є невід'ємною складовою сталого розвитку туристичної галузі. Зелений туризм поєднує екологічну відповідальність, охорону культурної спадщини та активне залучення місцевих громад, забезпечуючи баланс між економічними вигодами та соціально-екологічними потребами. Світовий досвід, зокрема США та Європи, демонструє різні підходи до організації зеленого туризму: у США акцент робиться на вимірюванні ефективності та сертифікації, в Європі – на інтеграції у державну політику та регіональні плани розвитку [10].

В українських умовах зелений туризм перебував на стадії активного формування та інтеграції у міжнародні стандарти, поєднуючи державну політику, участь місцевих громад і впровадження сертифікаційних систем.

Проте в умовах військової агресії та кризових явищ розвиток галузі значно сповільнився, що обмежує можливості реалізації стратегічних планів і повноцінного використання туристичних ресурсів. Структурно зелений туризм включав природоорієнтовані маршрути, агротуризм та культурні подорожі, які в мирний час дозволяли б ефективно підтримувати соціально- економічний розвиток регіонів

Таким чином, зелений туризм є не лише ефективним інструментом збереження природних і культурних ресурсів, але й перспективним напрямом розвитку національної туристичної галузі, здатним відповідати глобальним тенденціям сталого розвитку та зростаючим запитам туристів на екологічно та культурно відповідальні подорожі.

Література

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Tourism Trends and Policies 2022: Promoting a Green Tourism Recovery.
2. Ceballos-Lascurain H. Ecotourism: The Concept and Principles. Planeta.com. URL: <https://www.planeta.com/hector-ceballos-lascurain/> (дата звернення: 03.09.2025).
3. Hunter M. Sustainable Tourism and the Environment. The University of Queensland Library, 1995. URL: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:add8bfa> (дата звернення: 13.09.2025).
4. Ковальчук Т. Сучасні тенденції розвитку зеленого туризму в Україні. Людина і довкілля. *Проблеми неоекології*. 2022. №1–2(38), С. 70–77.
5. Convention on Biological Diversity (CBD). Tourism Supporting Biodiversity: The Green Economy. Montreal: Secretariat of the CBD, 2012. URL: <https://www.cbd.int/financial/doc/tourism-greeneconomy.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 07.09.2025).
7. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. URL: <https://sal0.li/e5444dC> (дата звернення: 30.09.2025).
8. Holoborodko O., Myronenko N. Sustainable Tourism Development in Ukraine. ResearchGate. Transfer of Innovative Technologies. 2018. Vol. 1(2), P. 3–20.
9. United Nations World Tourism Organization. UNWTO Tourism Definitions. URL: <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-tourism-definitions> (дата звернення: 21.10.2025).
10. United Nations World Tourism Organization. UNWTO Tourism Definitions. URL: <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-tourism-definitions> (дата звернення: 21.10.2025).

ЛЩЕНКО Анна-Марія, студентка,
торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯМ У ГОТЕЛЯХ

Сучасна індустрія гостинності дедалі активніше орієнтується на принципи сталого розвитку, які поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність і турботу про довкілля. В умовах зростання цін на енергоресурси та підвищених екологічних вимог цифровізація стає дієвим інструментом оптимізації діяльності готелів. Використання цифрових технологій у сфері управління енергоспоживанням відкриває можливості не лише для скорочення витрат, а й для зміцнення іміджу закладів гостинності як екологічно свідомих підприємств [1].

В Україні процес цифрової трансформації готельного бізнесу поступово набирає обертів, однак більшість підприємств досі використовують застарілі системи контролю енергоресурсів. У той час як у провідних європейських країнах запроваджено комплексні енергоменеджмент-системи, інтегровані з PMS (Property Management System), що автоматично регулюють параметри освітлення, вентиляції та опалення відповідно до рівня завантаженості готелю. Такі рішення дають змогу уникати перевитрат і забезпечують стабільне зниження експлуатаційних витрат. Отже, цифровізація процесів управління енергоспоживанням виступає не лише технічним удосконаленням, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності [2].

Модернізація систем енергоменеджменту на цифрових засадах передбачає створення єдиного інформаційного середовища, у якому показники енерговитрат збираються автоматично, аналізуються у реальному часі та трансформуються у практичні управлінські рішення. Такі системи формують базу даних, що дає змогу прогнозувати споживання, виявляти пікові навантаження і своєчасно реагувати на зміни в енергобалансі. Використання аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту допомагає визначати закономірності у споживанні енергії, зокрема залежно від сезону, погодних умов або рівня завантаженості номерного фонду, що істотно підвищує ефективність роботи готелів [1].

Особливої уваги заслуговує застосування технології Інтернету речей (IoT). Вона забезпечує інтеграцію сенсорів, контролерів і моніторингових систем у спільну мережу, яка фіксує рівень освітлення, температуру, вологість та присутність гостей у приміщеннях. Ці дані передаються до центрального модуля управління, який автоматично коригує енергоспоживання. Завдяки цьому відбувається не лише контроль, а й гнучке управління енергопотокami, що дозволяє знизити витрати на 15–25 % без шкоди для комфорту [3].

Інтеграція цифрових технологій у систему управління створює умови для формування концепції «розумного готелю» (Smart Hotel), у якому усі підсистеми – від бронювання до клімат-контролю – взаємодіють у межах єдиної цифрової платформи. Це сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й реалізації екологічних цілей, що відповідає принципам європейських стандартів сталого туризму [4].

Таблиця 1 – Цифрові інструменти управління енергоспоживанням у готелях

Технологія / Система	Основні функції	Очікуваний результат
IoT-сенсори температури, вологості, присутності	Автоматичний збір даних і передача до системи управління	Зниження споживання енергії на опалення та освітлення до 20 %
PMS + Energy Interface	Автоматичне регулювання енергорежимів залежно від статусу номера	Оптимізація навантажень, економія 5–10 % ресурсів
Аналітична панель (Dashboard)	Візуалізація даних і прогнозування пікових навантажень	Зниження ризику перевитрат, оперативне ухвалення рішень
Штучний інтелект (AI-модулі)	Аналіз історичних даних, адаптація до зовнішніх умов	До 25 % скорочення енергозатрат
Мобільні застосунки для гостей	Персоналізоване керування кліматом і освітленням	Підвищення комфорту гостей і лояльності до готелю

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3, 4, 5]

Практичні результати досліджень свідчать, що впровадження подібних технологій у середніх готелях дозволяє скоротити витрати на електроенергію приблизно на 20 %, а термін окупності інвестицій у цифрове обладнання становить два-три роки [5]. Проте ефективність таких змін залежить не лише від технічних рішень, а й від людського фактора – рівня підготовки персоналу, культури енергозбереження та готовності керівництва до інновацій. Цифрова трансформація має охоплювати не окремі процеси, а весь комплекс управлінських дій: від збору даних і моніторингу до планування енергоефективної політики підприємства.

Попри очевидні переваги, цифровізація стикається з низкою перешкод: значними початковими витратами, нестачею фахівців і недостатньою поінформованістю менеджменту про переваги сучасних технологій. Водночас навіть часткове впровадження цифрових інструментів дає змогу скоротити енергоспоживання, що підтверджує економічну доцільність поступової модернізації [2].

Використання мобільних застосунків для керування параметрами комфорту дозволяє гостям самостійно контролювати температуру чи освітлення у номері, що робить їхній досвід перебування приємнішим і водночас зменшує навантаження на персонал. Поєднання енергоефективності, цифрових

технологій та клієнтоорієнтованого підходу формує модель сталого готелю нового покоління [3].

Отже, цифровізація процесів управління енергоспоживанням є одним із найперспективніших напрямів розвитку готельної галузі. Вона сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню експлуатаційних витрат, підвищенню якості обслуговування і переходу підприємств до стандартів зеленої економіки. Подальші дослідження доцільно зосередити на створенні вітчизняних цифрових платформ енергоменеджменту та розробленні механізмів державного стимулювання бізнесу, який впроваджує енергоощадні технології.

Література

1. Боечко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 46.
2. Бондар С. В. Необхідність імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70.
3. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології у управлінні в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Житомирський державний університет*. 2023.
4. Оршоя Н. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування у цифрову еру: енергоефективність & інтелектуальні системи управління. *Економічний простір*. 2025. № 200.
5. Маркова В. Л. Удосконалення системи енергоефективності в готельному господарстві на прикладі готелю «Україна». Кваліфікаційна робота. НУХТ, 2025. URL : <https://salو.li/a9dC07B> (дата звернення 28.10.2025).

ЧЕРКАСОВА Софія, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

В умовах глобальної цифровізації здатність підприємств оперативно обробляти інформацію стає вирішальним чинником їхньої конкурентоспроможності. Цифровізація документообігу та автоматизація облікових процесів виступають не просто як технічне покращення, а як

стратегічна необхідність для українського бізнесу, що прагне мінімізувати витрати, прискорити прийняття рішень та зменшити кількість помилок.

Згідно з статтею 9, закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», облік електронних документів – це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [2]. У контексті сучасного українського бізнесу, цифровізація документообігу – це процес, який підвищує його ефективність, оскільки мінімізує людський фактор, знижуючи адміністративні витрати, скорочує час на обробку документів та надає безпечний доступ до даних і цим сприяє прозорості підприємства.

Цифрова трансформація документообігу передбачає переведення всіх внутрішніх та зовнішніх паперових документів компанії у електронну форму. Підприємство не лише замінює паперові носії, а й застосовує програмне забезпечення для управління цими документами. За допомогою даних програм, бізнес може бачити хто є відповідальною особою, відстежує рух документа та контролює процес виконання завдань.

Обліковий процес – це технологічна процедура, під час якої вхідні дані обробляються та трансформуються для отримання вихідних результатів у вигляді показників [5], первинні документи, створені програмним забезпеченням, застосовуються у цьому процесі за наявності КЕП чи печатки[3]. Для бізнесу ефективність ведення обліку залежить від його швидкості та коректності, тому автоматизація дозволяє пришвидшити формування даної звітності за допомогою облікових систем, таких як М.Е.Дос, MASTER:Бухгалтерія, InfoTax.

Впровадження цих процесів безпосередньо впливає на ефективність бізнесу. По-перше, це економить час бізнесу. Облікова система автоматично виконує такі операції, як введення даних або створення стандартної документації. За допомогою програмного забезпечення можна запланувати процеси, які будуть завершені вчасно без необхідності ручного контролю. Система може працювати на декількох завданнях одночасно, наприклад, після створення рахунку програма надсилає його клієнту та сповіщає відділ бухгалтерії[5]. По-друге, цифровізація та автоматизація зменшують ризик помилок. Людський фактор завжди є у традиційних процесах, наприклад неправильно введені дані, пропущений термін виконання, втрачений документ. Ці дії можуть стати причиною фінансових витрат та проблем із законодавством. Сучасні системи обліку та документообігу дозволяють автоматично перевіряти дані, зберігати документи у безпечному цифровому середовищі і це мінімізує ризик. По-третє, автоматизована система полегшує аналітику. Збір та обробка цифрових даних дозволяє підприємству отримати актуальні та точні звіти у будь-

який час. Даний аспект особливо важливий для українського бізнесу зараз. В умовах воєнного стану, бізнесам важливо швидко аналізувати фінансові показники, відстежувати ефективність та бачити прогнози майбутніх витрат. Автоматизація дозволяє бізнесу приймати швидкі та зважені рішення.

Згідно з дослідженням Forbes, українські компанії інвестують у цифровізацію від 1 до 5% свого річного доходу [1] та активно впроваджує цифрові технології у свою підприємницьку діяльність.

Цифровізація документообігу та автоматизація облікових процесів в українському бізнесу це не просто модернізація, а механізм підвищення операційної ефективності, прозорості та стійкості. Використовуючи програмні забезпечення бізнес інвестує у точність, швидкість та безпеку, що дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, навіть у складних умовах сьогодення. Майбутні досягнення українських компаній нерозривно пов'язане з впровадженням цифрової трансформації

Література

1. Несенюк А. Українські компанії інвестують до 5% доходу у цифровізацію – KPMG та Forbes Ukraine – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://salo.li/84577b2> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV: станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Садовська І., Бродська І. І. Організація бухгалтерського обліку. Луцьк. URL: <https://salo.li/e3f1F68> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Як автоматизація процесів економить ваш час і гроші. *Scriptum*. URL: <https://salo.li/ACf171b> (дата звернення: 29.10.2025).

Електронне наукове видання комбінованого використання.
Можна використовувати в локальному та мережевому режимах.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

31 жовтня 2025 року, м. Харків, Україна

Українською та англійською мовами

Матеріали друкуються в авторській редакції

**Відповідальність за достовірність інформації, коректність математичних
викладок та точність наведених фактів несуть автори.**

Редакція може не поділяти точку зору авторів на викладену проблему.

Посилання на матеріали збірника обов'язкові.

Макет обкладинки О. Г. Бондаренко

Підписано до розміщення 24.11.2025. Формат 60x84/16.

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. 30,69.

Обсяг 5,3 Мб.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

61002, м. Харків, майдан Свободи, 4.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009 р.