МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

МАТЕРІАЛИ

XXII Міжнародної науково-практичної конференції

“КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ”

16-17 ЖОВТНЯ 2025 РОКУ

УДК 330, 331
JEL classification: D00, E00, G00, M00

Рекомендовано вченою радою економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 3 від 25 листопада 2025 року)

Редакційна колегія:
Г. Филюк, заслужений економіст України, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємства; Д. Баюра, д-р екон. наук проф.; О. Грішнова, д-р екон. наук, проф.; Л. Чубук, д-р екон. наук, д-р екон. наук, проф.; М. Голованенко, канд. екон. наук, доц.; Л. Мартинюк, канд. екон. наук, доц.; І. Северина; канд. екон. наук, доц.; Р. Лісова (відп. секр.), доктор філософії, ас.

Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. проф. Г.М. Филюк : Київ, 2025. – 390 с.

Збірник містить матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції, що проходила 16-17 жовтня 2025 року на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Збірник охоплює наукові публікації за основними напрямами економічної науки.
Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти

Матеріали публікуються в авторській редакції.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

Адреса редакційної колегії: 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а, кім. 307, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, економічний факультет, кафедра економіки підприємства, тел. (044) 431-04-79, e-mail: conference_epef@ukr.net.

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2025

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

FACULTY OF ECONOMICS

DEPARTMENT OF BUSINESS ECONOMICS

Proceedings

22nd International Research Conference

"COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY"

16–17 October 2025

UDC 330, 331
JEL classification: D00, E00, G00, M00

Approved by the Academic Council, Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv (25 November 2025, protocol №3)

Editorial Board:
H. Fyliuk, Honoured Economist of Ukraine, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics; D. Baiura, Doctor of Economics, Professor; O. Grishnova, Doctor of Economics, Professor; L. Chubuk, Doctor of Economics, Professor; M. Golovanenko, Candidate of Economics, Associate Professor; L. Martyniuk, Candidate of Economics, Associate Professor; I. Severyna, Candidate of Economics, Associate Professor; R. Lisova (Executive Secretary), PhD in Economics, Assistant Professor.

Competitiveness of the national economy: Proceedings of the 22nd international research conference/ Edited by Prof. Halyna Fyliuk: Kyiv, 2025. – 390 p.

The proceedings contain the papers presented at the 2nd international research conference "Competitiveness of the national economy", held on October 16-17, 2025, at the Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv. The proceedings cover research papers in key areas of economics.
For scholars, civil servants, teachers, postgraduate and graduate students of economics in higher educational institutions.

The authors of published papers are solely responsible for the selection and accuracy of presented facts, quotations, economic and statistical data, professional terminology, proper names, and other data.

Address of the editorial board: 03022, Kyiv, 90-a Vasylkivska St., room 307, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, Department of Business Economics, tel. (044) 431-04-79, e-mail: conference_epef@ukr.net.

© Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2025

ЗМІСТ

CHKAIDZE Irma
Human capital, development opportunities, and their role in achieving competitiveness **21**

GECHBAIA Badri, GOLETIANI Ketevan
HR management in modern organizations **23**

GECHBAIA Badri, KATAMADZE Giorgi
To the question of Circular Economy **25**

JABNIDZE Nato
Hybrid work model: challenges and opportunities in modern organizations **27**

MANVELIDZE Rezo, TSETSKHLADZE Leila
Integration of Sustainable Development Goals into Small and Medium Business Strategies: Challenges and Opportunities **29**

PIMENOVA Olena, PIMENOV Serhii, SYPNIEWSKA Barbara
Hybrid Intellectual Capital and Workforce Transformation: A Pathway to Sustainable Business Models in Ukraine **31**

SHAKATERH Hisham Jadallah Mansour
The Ukrainian economy's competitiveness in the realities of European challenges **34**

TSIKLASHVILI Natela
Key challenges of the modern labor market **37**

АЗЬМУК Надія
ШІ-навички: новий етап розвитку людського капіталу **39**

АЛЕКСЕЄНКО Людмила, ТАРАНОВ Ігор
Масштабування міжнародного фінансування та цифрових інвестицій у парадигмі когерентності політики сталого розвитку **42**

БАЙЛО Олександр, БУКАНЬ Лілія
Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: трансформація бізнес-моделей підприємства **45**

БАННІКОВ Петро
Ключові ефекти ESG для стратегічної орієнтації підприємства на стійкий розвиток **48**

БАЧИНСЬКА Олена, КАПКАНОВ Данило
Кластеризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності національної економіки **51**

БАЮРА Дмитро
Формування нової бізнес-моделі на прикладі компанії Kyivstar Group Ltd **54**

БІЛОРУС Тетяна, ФІРСОВА Світлана
Конкурентна стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця **57**

БІЛОРУС Тетяна, ФІРСОВА Світлана
Бренд роботодавця як об'єкт стратегічного управління **61**

БОНДАРЕНКО Олена, БОРСА Вадим
Роль цифрової грамотності у формуванні сучасного людського капіталу **65**

БОРОДІНА Оксана
Соціальні пріоритети для відновлення постраждалих та деокупованих територій (на прикладі Запорізької області) **68**

ВАРНАЛІЙ Захарій
Конкурентоспроможність національної економіки як об'єкт дослідження економічної безпекології **71**

ВЕРГЕЛЕС Вадим
Розвиток сучасного бізнесу в Україні шляхом угод злиття та поглинання **74**

ВІРЧЕНКО Віра
Вплив інтелектуальної власності на конкурентоспроможність національної економіки під час війни **77**

ВОЗНЮК Микола
Хакатони - інноваційний інструмент розвитку молокопереробних підприємств **80**

ГАВРИЛЮК Юрій, СЛАТВІНСЬКА Марина
Необхідність правового регулювання штучного інтелекту в Україні **83**

ГВЕЛЕСІАНІ Анна, ЛУКОВИЧ Тетяна
Молодь NEET в умовах війни в Україні: потенціал для розвитку людського капіталу **86**

ГЕРАСИМОВА Катерина, ЛАЗАРЕНКО Юлія
Особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організації в умовах цифровізації **89**

ГУМЕНЮК Володимир, ГОГУНСЬКА Олена
Конкурентоспроможність курортно-рекреаційних регіонів в умовах макроекономічної нестабільності **92**

ГОЛОВАНЕНКО Микола
Структурна трансформація економіки України в сучасних умовах **95**

ГОНЧАР Лілія, РУДЕНКО Оксана
Цифрові інструменти управління ризиками: перспективи впровадження в Україні **98**

ГРЕМІТ Катерина, СЛАТВІНСЬКА Марина
Проблемні аспекти функціонуванняя податкової системи України в умовах повномасштабного вторгнення **102**

ГРІШНОВА Олена
Корпоративний добробут, лояльність та продуктивність працівників: нові аспекти в умовах війни **105**

ГОЛОБОРОДЬКО Владислав
Взаємозв'язок розвитку та стійкості підприємств для підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища **108**

ДАНИЛІНА Світлана
Вплив цифровізації на уречевлену працю: ключові тенденції та чинники **111**

ДЕМКО Ірина
Актуальні напрями розвитку процесу ухвалення управлінських рішень **114**

ДЖЕНКОВ Віталій
Штучний інтелект і цифрові технології як основа ефективного управління ланцюгами постачання **117**

ДЗЮБЛЮК Олександр
Трансформація бізнес-моделей сучасного банківського бізнесу як основа інноваційного розвитку економіки **120**

ДУБІНІНА Марина
Роль обліку та оцінки людського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємства **123**

ЖИЛІНСЬКА Оксана, ДУМНИЧ Руслан
Інституціоналізація функції підтримки ветеранів та ветеранок у корпоративному HR-управлінні України **126**

ЗАВГОРОДНЯ Світлана
Інвестування у житлову нерухомість: актуалізація питання **129**

ЗАПЛАТКІНА Ганна
Мотивація персоналу в контексті принципів DEIB **132**

КАЗАКЕВИЧ Юлія
Інноваційні вектори стратегічного управління у фармацевтичній галузі **135**

КІЧУРЧАК Маріанна
Міграція людського капіталу України до країн ЄС і виклики повоєнної економічної відбудови **138**

КОЛОША Василина
Сучасні тенденції та виклики останніх хвиль злиттів і поглинань у глобальній економіці. **141**

КУЗЬМИЧ Ігор
Роль лідерства та управлінських компетенцій у формуванні ефективного людського капіталу **145**

КУПАЛОВА Галина, ГОНЧАРЕНКО Наталія, БЕРЕЗНЕНКО Наталія
Передумови та необхідність виробництва волокон натурального походження в Україні і в умовах природно-кліматичних змін **147**

КУРАНДА Максим
Підвищення ефективності економіки шляхом впровадження штучного інтелекту у логістичні процеси **150**

КУРИЛКО Дмитро, КОПИЛЕЦЬ Антон, КЛИМОВА Людмила
Здоров'я нації та соціальний капітал як передумови ефективного використання людського потенціалу в період післявоєнної трансформації економіки **153**

КУЧЕРИНА Віра, КАПІНУС Лариса
Інструменти трейд-маркетингу та їхній вплив на споживчі настрої **156**

ЛАЗАРЕНКО Юлія, КОСТРУБІНА Марія
Розвиток системи управління талантами як інструмент забезпечення стратегічної конкурентоспроможності бізнес-організації **159**

ЛАЗЕБНИК Лариса
Значення бізнес-моделей у контексті відбудови України **162**

ЛЕВЧЕНКО В'ячеслав
Управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в сучасних умовах **165**

ЛЕЙФУРА Микола
ESG-фактори у процесах M&A як чинники трансформації бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності економіки України **168**

ЛЕМІШКО Олена
Напрями вирішення нагальних питань функціонування людського капіталу в умовах воєнного стану **171**

ЛИСИЙ Ігор
Трансформація підходів до забезпечення зростання конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні на основі інструментів проектного управління **174**

ЛИТВИНЮК Євгеній
Цифрові технологій в архітектурно-будівельному контролі **177**

ЛІСОВА Руслана
Від відкритих даних до прозорого бізнесу: роль аналітичних систем у трансформації бізнес-моделей **180**

ЛОГВІНЕНКО Богдан
Інтелектуальні колаборативні системи як елемент промислової політики України в умовах цифрової трансформації **183**

ЛУЦЬКОВА Вікторія
Цифрові технології як інструмент запобігання ризиків у виробництві високоякісних вин **188**

МАГОМЕДОВА Аліна, КОВАЛЬОВА Ксенія
Роль цифрових платформ у трансформації бізнес-моделей підприємств у кризових умовах **191**

МАРКОВИЧ Віктор, СЛАТВІНСЬКА Марина
Використання податку на додану вартість державою в умовах криз **195**

МАРТИНЮК Людмила, МОРОЗ Олег
Роль людського капіталу як стратегічного ресурсу у відновленні та розвитку енергетичної галузі України **198**

МАТСАЛАЄВ Владислав, КРАВЧЕНКО Тетяна
Цифровізація бізнесу в умовах глобальних криз: стратегічне значення інвестицій в ІТ **201**

МЕЛЬНИК Богдан
Роль людського капіталу для цифрової трансформації аграрних підприємств України **205**

МИКИТЮК Оксана
Системний аналіз впливу складових національної безпеки на економічну безпеку України **208**

МИНЧИНСЬКА Ірина
Сучасні тенденції розвитку сталих бізнес-моделей **211**

МІЛЬКА Алла, БЕЗРІДНИЙ Максим, ЗАКЛАДНИЙ Роман
Інвестиції в освіту та науку як стратегічний ресурс відновлення економіки України **215**

МІРОШНИЧЕНКО Інга
Людський капітал у системі сталого розвитку України **218**

МІСЮКЕВИЧ Валентина, КИРИЧЕНКО Юрій, НАЗАРЕНКО Дмитро
Роль людського капіталу у розвитку підприємництва та формуванні інноваційної економіки України **221**

МІЩЕНКО Володимир
Формування сучасного технологічного укладу в умовах промислово-цифрового розвитку **225**

НАМ'ЯСЕНКО Віктор
Інклюзивність як фактор повоєнного розвитку підприємств (на прикладі дитячих розважальних центрів) **228**

НАУМЕНКОВА Світлана
Трансформація бізнес-процесів на основі використання штучного інтелекту **232**

НЕБРАТ Вікторія
Сучасні тренди розвитку ЄС та бізнес-ризики **235**

НОВІКОВА Ольга, НОВАК Ірина
Чинники економічного зростання в Україні: людський капітал і продуктивність **238**

НОСАЛЬ Олександр
Моделі HR-аналітики: пошук досконалості **241**

ОВСІЄНКО Ольга
Комплаєнс-менеджмент як фактор стійкості сучасних бізнес- моделей **244**

ОЖЕЛЕВСЬКА Тетяна
Відродження сільськогосподарської кооперації в Україні в контексті євроінтеграції **246**

ОЛІФЕР Іван
Поведінкові аспекти трансформації бізнес- моделей в умовах сучасних викликів **249**

ОНИСЕНКО Тетяна, ШИМЧЕНКО Наталя
Енергоефективність підприємств, як стратегічний ресурс для відродження економіки України **252**

ОСНІГОВСЬКА Єлизавета, ВАВДІЙЧИК Ірина
Вплив глобальних криз на стратегічне планування підприємств **255**

ОСОКІНА Алла, ІВАХНЕНКО Влад
Динамічне ціноутворення як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сервісній економіці **258**

ПАК Аліна, ШИКІНА Наталія
Цифровізація фінансового ринку як чинник розвитку економіки **262**

ПАНКОВ Сергій
Цифрова трансформація як фактор конкурентоспроможності національної економіки **265**

ПАРУБЕЦЬ Стефанія
Асиметрії у впровадженні цифрових технологій в глобальному конкурентному середовищі **268**

ПАСІЧНИК Тарас
Дж. С. Мілль і детермінанти економічного зростання: роль інституцій та технологій **271**

ПАСІЧНЮК Кирил, МАГОМЕДОВА Аліна
Маркетингові інструменти у розвитку бізнес-моделі **274**

ПЕТРЕНКО Катерина
Міжнародний ринок розвитку агросектору в умовах глобалізації **276**

ПЄТКОВА Каріна, БОРСА Вадим
Підвищення конкурентоспроможності національної економіки через механізми податкового адміністрування **279**

ПІСЕЦЬКА Тетяна
Інклюзія вразливих категорій людей через соціальні підприємства: економічні та соціальні виміри **282**

ПРОСКУРНЯ Володимир
Дослідження конкурентних позицій релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану **285**

РАДЧЕНКО Валерій, КАПНІУС Лариса
Інтеграція штучного інтелекту у маркетингові стратегії соціальних мереж: трансформація бізнес-моделей у цифрову епоху **289**

РУДЬ Владислав, МАГОМЕДОВА Аліна
Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки в Україні **292**

САВИЦЬКИЙ Олег, ДЯЧУК Олександр
Інструменти техніко-економічного моделювання викидів метану та їх застосування для стратегічного планування трансформації вугільного та нафтогазового секторів в Україні **294**

САЛОВСЬКИЙ Остап, ОБОЗНЕНКО Наталія
Концептуальні елементи “організацій, що навчаються **299**

СИТАЙЛО Уляна
Адаптація бізнес-моделей українських компаній у середовищі PLUTO **302**

СКИБА Марина
Радченко Володимир Васильович - український вчений-економіст, педагог, організатор **305**

СКОПЕНКО Наталія, СЕВЕРИНА Ірина
Трансформація бізнес-моделей у сучасних умовах: ризикоорієнтований підхід **309**

СЛАТВІНСЬКА Марина, ЦАПЯК Анастасія
Акцизний податок в Україні: проблемні аспекти функціонування **312**

СМОЛІЄНКО Вікторія, СЛАТВІНСЬКА Марина
Фіскальна ефективність непрямих податків у системі державних фінансів України **315**

СОФІЩЕНКО Ірина
Розвиток людського капіталу в сфері креативних індустрій як фактор міжнародних конкурентних переваг **318**

СТАДНИК Вадим, ФЕДУЛОВА Ірина
Зовнішньоекономічна активність підприємств малого і середнього бізнесу **321**

СТЕПУРА Денис
Моделі управління промисловими підприємствами в контексті декарбонізації економіки: рушійні чинники і бар'єри трансформації **325**

ТАРАБА Віктор
Використання геолокаційних даних в анти-фрод процесах банку **329**

ТАРАНЕНКО Олексій
Розвиток логістичного сектору України в умовах викликів воєнного стану **332**

ТИМЧИК Артем
Класифікація логістичних процесів електронної комерції **334**

ТІЩЕНКО Євген
Оцінка ефективності використання фінансово-економічного механізму відновлення та модернізації економіки України **337**

ТРУНЬКО Вікторія, Марина СЛАТВІНСЬКА
Інтеграція податкової системи України до європейського економічного простору **340**

ТУЖИЛКІНА Оксана, АНДРІЄНКО Артур, ПРОХОРОВ Михайло
Людський капітал у фокусі міграційних трансформацій: виклики та перспективи соціально-економічного розвитку **343**

ФЕДОРЕНКО Тетяна, ФЕДОРЕНКО Іван
Цифрова ідентичність у парадигмі кібербезпеки та управління даними **345**

ФЕДОРЧЕНКО Андрій
Особливості функціонування ланцюгів створення споживчої цінності в сучасному маркетингу **349**

ФИЛЮК Галина
Проблеми реалізації конкурентної політики на ринку цифрових платформ **352**

ЦИБУЛЬСЬКИЙ Дмитро
Антикрихтість як стратегія: як перетворювати кризи на зростання у бізнес-моделях МСП. **355**

ЧЕРНИХІВСЬКА Анна
Трансформація моделі гостинності та туризму в умовах кризи: соціально-економічні аспекти **358**

ЧУБУК Леся
Оцінка вартості стартапів в Україні: особливості методології та практичні аспекти **361**

ШАМИЧ Ігор
Оцінка конкурентоспроможності українських музичних бізнесів в країнах ЄС: проблеми, методики та інструменти **365**

ШАПОВАЛОВ Віталій
Трансформація бізнес-моделей у контексті економічної політики підприємства **369**

ШАТІЛОВА Олена, ОСОКІН Іван
Трансформація бізнес-моделі інжинірингової компанії під впливом зміни глобальних ланцюгів постачання **372**

ШАХОВА Наталія, Вадим БОРСА
Інтеграція штучного інтелекту у промисловість: шлях до smart- економіки **376**

ШЕВЧЕНКО Володимир
Глобальна економічна нестабільність та міжнародна конкуренція **378**

ШКУРОПАДСЬКА Діана
Стійкість соціальних систем України в умовах глобальних ризиків **381**

ШТУНДЕР Ірина, ЯСЬКО Юлія
Актуальні тенденції зайнятості в умовах цифрової трансформації економіки **384**

ЮРЧИК Галина, КРОЛЬ Віта
Демографічні тенденції в Україні як передумова формування людського капіталу **387**

CONTENT

CHKAIDZE Irma
Human capital, development opportunities, and their role in achieving competitiveness **21**

GECHBAIA Badri, KATAMADZE Giorgi
To the question of Circular Economy **23**

GECHBAIA Badri, GOLETIANI Ketevan
HR management in modern organizations **25**

JABNIDZE Nato
Hybrid work model: challenges and opportunities in modern organizations **27**

MANVELIDZE Rezo, TSETSKHLADZE Leila
Integration of Sustainable Development Goals into Small and Medium Business Strategies: Challenges and Opportunities **29**

PIMENOVA Olena, PIMENOV Serhii, SYPNIEWSKA Barbara
Hybrid Intellectual Capital and Workforce Transformation: A Pathway to Sustainable Business Models in Ukraine **31**

SHAKATERH Hisham Jadallah Mansour
The Ukrainian economy's competitiveness in the realities of European challenges **34**

TSIKLASHVILI Natela
Key challenges of the modern labor market **37**

AZMUK Nadiya
AI skills: the next frontier of human capital **39**

ALEKSEYENKO Lyudmyla, TARANOV Igor
Scaling Up International Financing and Digital Investment within a Coherent Sustainable Development Policy Paradigm **42**

BAIYLO Oleksandr, **BUKAN Lilia**
Making Management Decisions in Conditions of Uncertainty: transformation of Business Models of an Enterprise **45**

BANNIKOV Petro
Key ESG Effects for a Company's Strategic Orientation towards Sustainable Development **48**

BACHYNSKA Olena, KAPKANOV Danylo
Clustering as a Tool to Enhance the Competitiveness of the National Economy **51**

BAIURA Dmytro
Formation of a New Business Model of Kyivstar Group Ltd **54**

BILORUS Tetiana, FIRSOVA Svitlana
Competitive Strategic Position of the Company's Brand as an Employer **57**

BILORUS Tetiana, FIRSOVA Svitlana
Employer Brand as an Object of Strategic Management **61**

BONDARENKO Olena, BORSA Vadym
The Role of Digital Literacy in the Formation of Modern Human Capital **65**

BORODINA Oksana
Social Priorities for the Recovery of Affected and Decommissioned Territories (on the Example of the Zaporizhzhia Region) **68**

VARNALII Zakharii
Competitiveness of the National Economy as an Object of Economic Security Study **71**

VERGELES Vadym
Development of Modern Business in Ukraine through Mergers and Acquisitions **74**

VIRCHENKO Vira
Impact of Intellectual Property on the Competitiveness of the National Economy during the War **77**

VOZNIUK Mykola
Hackathons: A Modern Innovation Driver for Dairy Processing Enterprises **80**

HAVRYLIUK Yurii, SLATVINSKA Maryna
The Need for Legal Regulation of Artificial Intelligence in Ukraine **83**

HVELESIANI Anna, LUKOVYCH Tetiana
NEET Youth in Ukraine during the War: Potential for Human Capital Development **86**

HERASYMOVA Kateryna, LAZARENKO Yuliia
Features of Sales Management of a Business Organization in the Conditions of Digitalization **89**

HUMENIUK Volodymyr, GOGUNSKA Olena
Competitiveness of Resort and Recreational Regions under Conditions of Macroeconomic Instability **92**

HOLOVANENKO Mykola
Structural Transformation of the Economy of Ukraine in Modern Conditions **95**

HONCHAR Liliia, RUDENKO Oksana
Digital Risk Management Tools: Prospects for Implementation in Ukraine **98**

HREMIT Kateryna, SLATVINSKA Maryna
Problematic Aspects of the Functioning of the Tax System of Ukraine under Conditions of Full-Scale Invasion **102**

GRISHNOVA Olena
Corporate Well-Being, Employee Loyalty and Productivity: New Aspects in the Context of War **105**

HOLOBORODKO Vladyslav
The Interrelation between Enterprise Development and Stability for Enhancing Competitiveness in an Unstable Environment **108**

DANYLINA Svitlana
The Influence of Digitalization on Embodied Labour: Major Trends and Determinants **111**

DEMKO Iryna
Current Trends in the Development of the Management Decision-Making Process **114**

DZHENKOV Vitalii
Artificial Intelligence and Digital Technologies as the Basis for Effective Supply Chain Management **117**

DZIUBLIUK Oleksandr
Transformation of Business Models in Modern Banking as the Basis for Innovative Economic Development **120**

DUBININA Maryna
The Role of Accounting and Assessment of Human Capital in Shaping the Competitive Advantages of an Enterprise **123**

ZHYLINSKA Oksana, DUMNYCH Ruslan
Institutionalization of the Function of Support for Veterans in Corporate HR Management of Ukraine **126**

ZAVHORODNIA Svitlana
Investing in Residential Real Estate: Actualization of the Issue **129**

ZAPLATKINA Ganna
Staff Motivation in the Context of DEIB Principles **132**

KAZAKEVYCH Yuliia
Innovative Vectors of Strategic Management in the Pharmaceutical Industry **135**

KICHURCHAK Marianna
Migration of Ukraine's Human Capital to EU Countries and Challenges of Post-War Economic Recovery **138**

KOLOSHA Vasylyna
Current Trends in the Latest Wave of Mergers and Acquisitions in the Global Economy **141**

KUZMYCH Igor
The Role of Leadership and Managerial Competencies in Forming Effective Human Capital **145**

KUPALOVA Halyna, HONCHARENKO Nataliia, BEREZNENKO Nataliia
Prerequisites for the Production of Natural Fibers in Ukraine in Conditions of Climatic Changes **147**

KURANDA Maksym
Enhancing Economic Efficiency through the Implementation of Artificial Intelligence in Logistics Processes **150**

KURYLKO Dmytro, KOPYLETS Anton, KLYMOVA Lyudmila
National Health and Social Capital as Prerequisites for the Effective Use of Human Potential in the Period of Post-War Economic Transformation **153**

KUCHERYNA Vira, KAPINUS Larysa
Trade Marketing Tools and Their Impact on Consumer Moods **156**

LAZARENKO Yuliia, KOSTRUBINA Mariia
Development of the Talent Management System as a Tool for Ensuring the Strategic Competitiveness of a Business Organization **159**

LAZEBNYK Larysa
The Importance of Business Models in the Context of Ukraine's Reconstruction **162**

LEVCHENKO Viacheslav
Management of the Resource Potential of Food Industry Enterprises in Modern Conditions **165**

LEIFURA Mykola
ESG Factors in M&A Processes as Factors in the Transformation of Business Models and Increasing the Competitiveness of the Ukrainian Economy **168**

LEMISHKO Olena
Directions for Solving Urgent Issues of Human Capital Functioning in Martial Law Conditions **171**

LYSYI Ihor
Transformation of Approaches to Ensuring the Growth of Competitiveness of Trade Enterprises in Ukraine Based on Project Management Tools **174**

LYTVYNIUK Ievgenii
Digital Technologies in Architectural and Construction Control **177**

LISOVA Ruslana
From Open Data to Transparent Business: The Role of Analytical Systems in the Transformation of Business Models **180**

LOHVINENKO Bohdan
Intelligent Collaborative Systems as an Element of Ukraine's Industrial Policy in the Context of Digital Transformation **183**

LUTSKOVA Viktoriia
Digital Technologies as a Tool for Preventing Risks in the Production of High-Quality Wines **188**

MAGOMEDOVA Alina, KOVALOVA Kseniia
The Role of Digital Platforms in Transforming Business Models of Enterprises in Crisis Conditions **191**

MARKOVICH Viktor, SLATVINSKA Maryna
Use of Value-Added Tax by the State in Times of Crisis **195**

MARTYNIUK Liudmila, MOROZ Oleh
The Role of Human Capital as a Strategic Resource in the Recovery and Development of the Energy Sector in Ukraine **198**

MATSALAIEV Vladyslav, KRAVCHENKO Tetyana
Digitalization of Business in the Context of Global Crises: The Strategic Importance of IT Investments **201**

MELNYK Bohdan
The Role of Human Capital in the Digital Transformation of Agricultural Enterprises in Ukraine **205**

MYKYTIUK Oksana
System Analysis of the Impact of National Security Components on the Economic Security of Ukraine **208**

MYNCHYNSKA Iryna
Modern Trends in the Development of Sustainable Business Models **211**

MILKA Alla, BEZRYDNY Maksym, ZAKLADNY Roman
Investments in Education and Science as a Strategic Resource for Economic Recovery in Ukraine **215**

MIROSHNYCHENKO Inga
Human Capital in the System of Sustainable Development of Ukraine **218**

MISIUKEVICH Valentyna, KIRICHENKO Yuriy, NAZARENKO Dmytro
The Role of Human Capital in the Development of Entrepreneurship and the Formation of the Innovative Economy of Ukraine **221**

MISHCHENKO Volodymyr
Formation of the Modern Technological Paradigm under Conditions of Industrial-Digital Development **225**

NAMIASENKO Viktor
Inclusivity as a Factor in the Post-War Development of Enterprises: The Case of Children's Entertainment Centres **228**

NAUMENKOVA Svitlana
Transformation of Business Processes Based on the Use of Artificial Intelligence **232**

NEBRAT Viktoriia
Current EU Development Trends and Business Risks **235**

NOVIKOVA Olga, NOVAK Iryna
Factors of Economic Growth in Ukraine: Human Capital and Productivity **238**

NOSAL Oleksandr
HR Analytics Models: The Pursuit of Excellence **241**

OVSIIENKO Olha
Compliance Management as a Factor of Resilience of Modern Business Models **244**

OZHELEVSKAYA Tatyana
Revival of Agricultural Cooperation in Ukraine in the Context of European Integration **246**

OLIFER Ivan
Behavioral aspects of business model transformation under contemporary challenges **249**

ONYSENKO Tetyana, SHYMCHENKO Natalia
Energy Efficiency of Enterprises as a Strategic Resource for the Revival of Ukraine's Economy **252**

OSNIHOVSKA Yelyzaveta, VAVDIICHYK Iryna
The Impact of Global Crises on Strategic Planning of Enterprises **255**

OSOKINA Alla, IVAKHNENKO Vlad
Dynamic Pricing as a Tool for Enhancing Business Competitiveness in the Service Economy **258**

PAK Alina, SHYKINA Natalia **262**
Digitalization of the Financial Market as a Factor of Economic Development

PANKOV Serhii **265**
Digital Transformation as a Factor of National Economic Competitiveness

PARUBETS Stefaniia
Asymmetries in the Implementation of Digital Technologies in the Global Competitive Environment **268**

PASICHNYK Taras
J.S.Mill and the determinants of economic growth: the role of institutions and technologies **271**

PASICHNIUK Kyryl, MAGOMEDOVA Alina **274**
Marketing Instruments for Business Model Development

PETRENKO Kateryna
International Market for Agricultural Development in the Context of Globalisation **276**

PIETKOVA Karina, BORSA Vadym
Enhancing the Competitiveness of the National Economy through Tax Administration Mechanisms **279**

PISETSKA Tetiana
Integration of Vulnerable Categories of Individuals through Social Enterprises: Economic and Social Dimensions **282**

PROSKURNYA Volodymyr
Increasing the Competitive Position of Relationship Business in Ukraine under Martial Law Conditions **285**

RADCHENKO Valerii, KAPINUS Larysa **289**
Integration of Artificial Intelligence into Social Media Marketing Strategies

RUD Vladyslav, MAGOMEDOVA Alina
Development of Innovation Processes in the Agricultural Sector of Ukraine's Economy **292**

SAVITSKYI Oleg, DIACHUK Oleksandr
Tools of Techno-Economic Modeling of Methane Emissions and Their Application for Strategic Planning of the Transformation of the Coal and Oil & Gas Sectors in Ukraine **294**

SALOVSKYI Ostap, OBOZNENKO Nataliya **299**
Conceptual Elements of "Learning Organizations"

SYTAILO Uliana
Adaptation of Ukrainian Companies' Business Models in the PLUTO Environment **302**

SKYBA Maryna
Radchenko Volodymyr Vasylovych – Ukrainian Scientist, Economist, Teacher, Manager **305**

SKOPENKO Nataliia, SEVERYNA Iryna
Transformation of Business Models in Contemporary Conditions: A Risk-Oriented Approach **309**

SLATVINSKA Maryna, TSAPIAK Anastasia
Excise Tax in Ukraine: Problematic Aspects of Its Functioning **312**

SMOLIIENKO Viktoriia, SLATVINSKA Maryna
Fiscal Efficiency of Indirect Taxes in the Public Finance System of Ukraine **315**

SOFISHCHENKO Iryna
Human Capital Development in the Creative Industries Sphere as a Factor of International Competitive Advantages **318**

STADNYK Vadym, FEDULOVA Iryna
Foreign Economic Activity of Small and Medium-Sized Enterprises **321**

STEPURA Denys
Models of Industrial Enterprise Management in the Context of Economic Decarbonization: Driving Factors and Transformation Barriers **325**

TARABA Viktor
Using Geolocation Data in Bank Anti-Fraud Processes **329**

TARANENKO Oleksiy
Development of the Logistics Sector of Ukraine in the Conditions of the Challenges of Martial Law **332**

TYMCHYK Artem
Classification of Logistics Processes of E-Commerce **334**

TISHCHENKO Ievgen
Evaluation of the Effectiveness of the Financial and Economic Mechanism for the Recovery and Modernization of Ukraine's Economy **337**

TRUNKO Victoriia, SLATVINSKA Maryna
Integration of the Tax System of Ukraine into the European Economic Area **340**

TUZHYLKINA Oksana, ANDRIENKO Artur, PROKHOROV Mykhailo
Human Capital in the Focus of Migration Transformations: Challenges and Prospects of Socio-Economic Development **343**

FEDORENKO Tetiana, FEDORENKO Ivan
Digital Identity in the Paradigm of Cybersecurity and Data Management **345**

FEDORCHENKO Andrii
Features of Consumer Value Creation Chains Functioning in Modern Marketing **349**

FYLIUK Halyna
Problems of Implementing Competition Policy in Digital Markets **352**

TSYBULSKYI Dmytro
Antifragility as a Strategy: How to Turn Crises into Growth in SME Business Models **355**

CHERNYKHIVSKA Anna
Transformation of the Hospitality and Tourism Model in Crisis Conditions: Socio-Economic Aspects **358**

CHUBUK Lesia
Valuation of Startups in Ukraine: Features of the Methodology and Practical Aspects **361**

SHAMYCH Ihor
Assessment of the Competitiveness of the Ukrainian Music Businesses in EU Countries: Challenges, Methodologies and Tools **365**

SHAPOVALOV Vitalii
Transformation of Business Models in the Context of Enterprise Economic Policy **369**

SHATILOVA Olena, OSOKIN Ivan
Engineering Company Business Model Transformation under the Global Supply Chain Change **372**

SHAKHOVA Nataliia, BORSA Vadym
Integrating Artificial Intelligence into Industry: The Path to a Smart Economy **376**

SHEVCHENKO Volodymyr
Global Economic Instability and International Competition **378**

SHKUROPADSKA Diana
Resilience of Social Systems of Ukraine under Global Risks **381**

SHTUNDER Iryna, YASKO Yuliia
Current Employment Trends in the Conditions of Digital Transformation of the Economy **384**

URCHIK Galina, KROL Vita
Demographic Trends in Ukraine as a Factor Shaping Human Capital **387**

Irma Chkaidze
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Batumi Shota Rustaveli State University
Batumi, Georgia

HUMAN CAPITAL, DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND ITS ROLE IN ACHIEVING COMPETITIVENESS

Keywords: Human capital, economic growth, social progress, competitiveness.

Human capital forms the foundation of a country's or an organization's competitiveness. Achieving sustainable rates of economic growth depends decisively on the development of human capital: through education; deepening of knowledge; enhancement of skills; acquisition of digital competencies; accumulation of experience; creativity; and by ensuring both health and physical well-being.

All of the above enables human capital to be used for the production of goods, the provision of services, and the creation of other forms of value. Achieving this requires joint investment efforts from both the state and the private sector.

The aim of this research is to assess the impact of human capital on gaining competitiveness at both the company and the national level. To achieve this goal, the research sets out to: examine the opportunities for human capital development; analyze how human capital is applied at company and national levels; and identify the existing challenges and potential for its development.

Human capital is one of the key determinants of economic success, both for companies and for states. At the company level, human capital is realized through a qualified workforce, innovative and creative employees, and effective management - all of which drive increased efficiency. At the state level, human capital manifests as a highly qualified labor force, an educated population, and a healthy, informed society.

At present, both in developing countries and in Georgia, important challenges to human capital development remain:

- Challenges: low quality of education and its mismatch with labor market demands, youth migration, insufficient investment in lifelong learning, and limited access to healthcare in the regions.
- Potential: strong motivation among young people for self-development, rapid spread of digital technologies, and access to international educational and professional programs.

In today's global and constantly changing world, human capital is recognized as one of the most vital foundations for economic growth, social progress, and competitiveness. Unlike physical resources and capital, human capital possesses unique qualities - the ability to self-develop, to innovate, and to adapt - making it a strategic resource for both companies and states.

Modern economic trends and technological progress have significantly transformed the structure and demands of the labor market. Economies based on traditional production are being replaced by knowledge-based economies, where the core value lies in intellectual output and creative potential generated by people. In this reality, a decisive

condition for success becomes how effectively a country or an organization develops and utilizes its human capital.

The importance of human capital is further amplified by its impact on competitiveness. For companies, a highly qualified and motivated workforce translates into opportunities for innovation, quality improvement, and market success. For states, an educated, creative, and healthy population enables economic diversification, attraction of investment, and social stability.

At this stage, it is especially important that the development of human capital not occur in isolation. The education system must be aligned with the demands of the labor market, while business and government should work closely together in reskilling and capacity-building efforts. Moreover, for the full realization of human capital, it is essential to ensure social equality - every individual, regardless of background, must have access to quality education and healthcare.

Thus, human capital is not merely an economic category; it represents the spiritual, intellectual, and physical potential of society. Its development must become a central factor in both national policy and company strategy. Only in this way can sustainable and inclusive progress be achieved - progress built upon the full realization of human potential.

References:

1. Gary Stanley Becker – "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education". The University of Chicago Press. 1994. ISBN13: 978-0226041209

2. Schultz, Theodore**.** *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press. 1971. XII, 272 p. ISBN-13: 978-0029282205

3. Porter Michael**.** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 1990. xx, 855 pages. ISBN-13: 978-0029253618

4. Šlaus, Ivo, & Jacobs, Garry. *Human Capital and Sustainability*. *Sustainability*, 2011. **3**(1), 97-154. MDPI AG. EISSN 2071-1050. https://doi.org/10.3390/su3010097

5. World Bank. *Human Capital Index (HCI): Measuring human capital*. Washington, 2018. DC: World Bank. DOI:10.1596/31869**.** https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital

6. UNDP. *Human Development Reports*. United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report Office.

7. Michael Porter. *The competitive advantage of nations*. Free Press. 1990. ISBN 978-0029253618

8. Jacobs Garry. Human Capital and Sustainability. World Academy of Art and Science. *Sustainability*, 2011. *3*(1), 97–154. DOI: 10.3390/su3010097. ISSN: 2071-1050. https://doi.org/10.3390/su3010097

9. Paichadze Nugzar**.** *Human Resource Management*. Tbilisi. 2018

10. Paichadze Nugzar**.** *Strategic Management of Human Resources as a Key Factor of Economic Growth*. *Economy and Business 2009*. N3.

11. National Statistics Office of Georgia (GeoStat). https://www.geostat.ge/ka

Badri Gechbaia
Doctor of Economics, Professor
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia
Ketevan Goletiani,
Doctor Business Administration, Professor
Batumi Navigation Teaching University,
Batumi, Georgia

HR MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

Keywords: Personnel management, modern organizations, personnel management techniques, and enhancements in management strategies.

The key to the success of any enterprise is qualified personnel. Therefore, the modern concept of enterprise management involves identifying the functional areas of management activity related to the management of the personnel component of production, the personnel of the enterprise. Personnel management of the organization, first of all, is aimed at solving management problems of varying complexity and importance. From here, it becomes clear how important it is to be able to make the right informed management decisions.

The relevance and importance of the subject lie in the fact that for the enterprise to be efficient, it is necessary to properly organize the work of employees while constantly monitoring their activities using various personnel management methods. Personnel management is currently one of the central problems of management. The country is currently undergoing profound socio-economic transformations. Today's changes inevitably lead to significant structural shifts in the economy, affecting the methods and nature of interaction between managers and subordinates.

For the successful functioning of any organization, studying problems related to improving personnel management is crucial. The ways of improving human resource potential are directly related to analyzing the enterprise’s staffing, utilizing the working time fund, and evaluating labor productivity—planned results: Development of recommendations for improving management methods at the enterprise.

To improve the efficiency of enterprises, standards of professional activity in the field of personnel management, as well as various international standards that impose requirements on the rules of enterprise activity, are utilized. ISO series standards encompass information and requirements for the development, implementation, and further use of the QMS, based on the fundamental principles of TQM - general personnel management. The international experience of most national companies aimed at personnel management within the QMS is summarized in the world standards ISO 9001. It is the basis for achieving optimal quality by any company.

There are many works and publications in the world on the topic of personnel management. Below are the most informative and relevant works at the moment.

Research Applied Science, Strategic Human Resource Management in International Organizations. This article presents the results of a study on several companies across various industries and ownership models, utilizing statistical methods. The results clearly show that HR practices have a positive impact on organizations.

Publication by Amita Gupta: Effective Personnel Management Practices in the Philippines. This publication presents HR practices with references to short case studies. It is concluded that one must first understand the culture regarding feelings, honor, and relationships. A successful company has formed effective relationships not only with customers but also with employees, suppliers, and dealers, and provides employees with development opportunities.

Publication by Cemal Zehir, Yonca Gurol, Tugba Karabogac, and Mahmut Kole: Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. The article has extensively studied the effect of strategic human resource management (SHRM) on firm performance. Recent works have begun to explore the impact of third variables in this regard. In addition, in recent years, some researchers have studied and shown a significant interaction between entrepreneurial orientation (EO) and HR practices. Publication by Ananthalakshmi Mahadevan: Impact of human resource management (HRM) practices on employee performance. In this publication, the speech is. Therefore, this study was conducted in the Telecom Major to identify the impact of HR practices (training, compensation, and employee participation) on employee performance. Publication by M. Kciuk, Personnel management in the aspect of company management. This paper reflects the topics and concepts developed in the accompanying manual, Understanding Risk Communication Best Practices: A Guide for Emergency Managers and Communicators. In this presented work, it is very clear and well understood that employee selection is a continuous process adapted to the changing needs of the organization.

References:

1. Badri Gechbaia, Ketevan Goletiani, Giorgi Abashidze, Zurab Nasaraia. The Role of Human Resources Management in Achieving Sustainable Development Goals in the Company, Journal Business Management, 2024.

2. Djurayeva, M. (2025). FEATURES OF THE ORGANIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES. International Journal of Artificial Intelligence, 1(2), 287-289.

3. Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2025). Bridging the research-practice gap in modern human resource management. *Human Resource Management Review*, *35*(2), 101076.

4. Rachmad, Y. E. (2025). The New Era of HR Management: Prioritizing Competence Over Degrees. *United Nations Development Programme*.

Badri Gechbaia
Doctor of Economics, Professor
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia
Giorgi Katamadze,
Doctor of Business Administration, Assistant Professor
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia

TO THE QUESTION OF CIRCULAR ECONOMY

Keywords: Circular economy, closed production cycle, business models, recycling technologies

The paper explores the key elements of the circular economy, which are interconnected and serve as its tools. Special focus is given to business models within the circular economy, particularly the recovery and processing of waste into new resources (recycling). Government agencies can utilize the study's findings at various levels, as well as agricultural and industrial enterprises, to develop strategies for long-term, sustainable growth. In the future, these results will serve as the foundation for developing scientific approaches and practical tools that are rooted in circular principles and models, driving institutional changes.

Currently, the post-Soviet economy operates on a linear model of resource consumption that relies heavily on extracting natural resources, which are used temporarily and then discarded as waste, ultimately returning to the environment. Such a resource utilization system -limited in availability- is unsustainable over the long term, especially with the planet's growing population. Implementing a circular economy can help address many of these issues.

The study aims to demonstrate the intrinsic link between the circular economy and the economic growth of goods production through the efficient use of resources throughout their lifecycle - from production and consumption to disposal and recycling - creating additional value from existing resources while reducing waste volumes. Furthermore, it highlights that improving resource efficiency offers clear economic benefits by lowering costs and risks. Transitioning to a circular economy also provides opportunities to foster innovation in new materials, enhance products and services, create new jobs, and support sustainable economic development.

To achieve this, the following goals were set and addressed: (i) to demonstrate that the permissible levels of human impact on nature have already been exceeded many times over, underscoring the need for the development and adoption of circular business models; (ii) to clarify the core concept of business models - various methods of conducting business aimed at reducing resource use, recycling waste, and utilizing renewable energy sources; (iii) to present different options for business models aligned with circular economy principles, such as circular supplies (replacing limited resources with fully renewable sources), resource recovery, asset sharing or joint use, extending product life cycles, and recycling.

The scientific literature primarily examines specific models for implementing business strategies and integrating innovative technologies into organizational production processes. The circular economy model proposed by the Ellen MacArthur Foundation integrates all the theoretical concepts of the circular economy, including their practical adaptation to modern organizational operations. The Ellen MacArthur Foundation has introduced a new approach in enterprise operations, where the term "user" takes precedence over “consumer”, emphasizing that the production of goods is a key factor for all participants in the production process. The article presents a detailed model of the components of the circular economy.

The paper concludes that the transition to a circular economy opens up significant opportunities for preserving natural resources, creating new jobs, enhancing production efficiency, and strengthening the competitive advantages of enterprises. The key area for implementing a circular economy is the agro-industrial complex, which benefits from the abundance of renewable natural resources, an increase in organic waste, and various technologies for the production and processing of agricultural products.

In addition, it was concluded that sustainable development involves a complex relationship between three components: environmental, economic, and social. This balance can be achieved using a closed-loop economy model with a closed production cycle. The goal of a closed-loop economy is to promote economic growth of producers through the efficient use of resources in the production and consumption of products, as well as the creation of additional value based on available resources, while minimizing waste generation.

References:

1. Badri Gechbaia, Teona Maisuradze, Nino Paresashvili, Ketevan Goletiani, Levan Gvarishvili. Challenges and barriers in transition to circular economy business models. E3S Web of Conferences 408, 01016 (2023), ISCMEE 2023. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801016

2. Rashid, K. H. O., Al Aziz, R., Karmaker, C. L., Bari, A. M., & Raihan, A. (2025). Evaluating the challenges to circular economy implementation in the apparel accessories industry: Implications for sustainable development. *Green Technologies and Sustainability*, *3*(2), 100140.

3. Cotrina-Teatino, M. A., & Marquina-Araujo, J. J. (2025). Circular economy in the mining industry: A bibliometric and systematic literature review. *Resources Policy*, *102*, 105513.

4. Abdirahman, A. A., Asif, M., & Mohsen, O. (2025). Circular economy in the renewable energy sector: A review of growth trends, gaps and future directions. *Energy Nexus*, 100395.

5. Dorrego-Viera, J. I., Urbinati, A., & Lazzarotti, V. (2025). Transition towards circular economy: Exploiting open innovation for circular product development. *Journal of Innovation & Knowledge*, *10*(2), 1006

Nato Jabnidze,
Doctor of Economics,
Associate Professor, Faculty of Economics and Business
Batumi Shota Rustaveli State University
Batumi, Georgia

HYBRID WORK MODEL: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN MODERN ORGANIZATIONS

Keywords: employee motivation; digital transformation; team management; hybrid work; remote work; organizational culture; leadership

The contemporary business environment is constantly shaped by technological progress, globalization, and social dynamics, requiring organizations to seek new models of work that adequately respond to these challenges. One of the most significant trends of the past decade is the hybrid work model, which combines physical presence in the office with remote work. Its popularity significantly increased after the COVID-19 pandemic, when organizations were forced to shift to remote formats and, subsequently, began to implement flexible, combined systems based on accumulated practical experience.

The hybrid work model offers substantial opportunities alongside serious challenges. On the positive side, it enables flexible management of employees' time and location, enhancing work–life balance, reducing stress, and fostering job satisfaction and loyalty. At the same time, organizations gain the ability to attract talent without geographical limitations, thereby increasing competitiveness in the labor market. Moreover, hybrid models support cost optimization in areas such as office infrastructure and transportation.

However, challenges include team coordination difficulties, maintaining employee motivation, establishing and preserving organizational culture, and ensuring information security. Remote conditions often complicate communication and create the risk of employee isolation, which can negatively affect collective creativity and innovation potential. For this reason, new leadership approaches-particularly empathetic and collaborative styles-are critically important in managing hybrid work environments.

Technological support constitutes one of the key factors for the effectiveness of hybrid work. Digital platforms, collaboration tools, and communication systems enable employees to cooperate effectively and make decisions regardless of their physical location. At the same time, organizations require dedicated strategies in human resource management, including the development of motivation systems and the implementation of new performance evaluation models.

The hybrid work model also acquires special significance in the context of gender equality and professional self-realization. This approach presents a dual opportunity: on the one hand, it provides professional female employees with the possibility to combine career advancement with family responsibilities and child-rearing, while maintaining active professional engagement. On the other hand, organizations benefit by avoiding the additional expenses and time associated with hiring and integrating new staff during maternity leave, as existing employees can

remain involved through flexible arrangements. Consequently, hybrid work becomes a strategic instrument that simultaneously strengthens organizational resilience and promotes greater social integration of employees.

The aim of this research is to analyze how the hybrid work model influences modern Georgian organizations, what benefits it generates, and what primary risks it entails. The study reviews practical examples of companies that have successfully adopted hybrid work, as well as cases where the model failed due to challenges in employee engagement or efficiency.

In conclusion, the hybrid work model represents not only an inevitable reality but also a strategic choice for contemporary organizations. When implemented effectively, it significantly enhances employee satisfaction, productivity, and organizational competitiveness. Clear policies, effective leadership, employee support mechanisms, and the adequate use of technological resources are critical tools for success. Therefore, the hybrid work model should be considered not as a temporary trend, but as one of the key strategic directions of management in 21st-century organizations.

Rezo Manvelidze
Doctor of Economic Sciences, Professor
Batumi Shota Rustaveli State University
Batumi, Georgia
Leila Tsetskhladze
Doctor of Business and Management, Associate Professor
Batumi Shota Rustaveli State University
Batumi, Georgia

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO SMALL AND MEDIUM BUSINESS STRATEGIES: CHALLENGES AND OPPORTUNIES

Keywords: small and medium enterprises, sustainable development goals, green technologies, corporate social responsibility, sustainability, business operations.

The development of small and medium-sized enterprises is an important condition for solving the problems of poverty alleviation and economic recovery. They perform such important social and economic functions as forming the middle class in the country, reducing income inequality among various social groups of the population, fostering the emergence of active entrepreneurs to engage in business activities, promoting innovative development, providing the possibility of creating jobs at low costs, ensuring the combination of professions, participating in the formation of significant revenues for the state budget, etc.

In the modern global economy, small and medium-sized businesses (SMEs) play a crucial role in promoting economic growth, innovation, and employment. However, they significantly affect environmental and social aspects. The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals adopted by the United Nations is a universal call that can transform small and medium-sized businesses.

The aim of this paper is to examine how SMEs can integrate SDGs into their strategies and business operations.

Empirical research methods were used in this work, which are aimed at identifying, describing, and analyzing factors affecting the object of study. For this purpose, a comprehensive review of empirical data was employed, the purpose of which was to study the sectoral structure of the research sector, investigate the factors affecting the productivity of small and medium-sized businesses, including justifying the transformation of sustainable development goals into strategic actions and their positive impact.

During the research, the methods of grouping, comparison, analysis, and synthesis were used. The logical method of cognition played an important role in empirical decisions, which allowed us to explain the processes based on interpretations of the conclusions. As a result, recommendations were developed regarding measures that can increase the efficiency of small and medium-sized enterprises.

The study examines the key challenges and opportunities faced by SMEs in implementing the Sustainable Development Goals, including access to finance, lack of technical knowledge, and regulatory frameworks.

The *results* show that successful integration requires approaches such as the introduction of green technologies, eco-friendly production, the creation of sustainable supply chains, and the strengthening of corporate social responsibility (CSR) practices. The paper highlights the fact that the integration of the Sustainable Development Goals is not only an ethical obligation but also a significant competitive advantage for SMEs, which helps improve the company's reputation, reduce operating costs, and attract investors.

The findings indicate the need for policymakers to provide support to SMEs, including tax incentives, educational programs, and technical assistance, to accelerate the transition to sustainable development.

Olena Pimenova,
dr hab., prof., Faculty of Business,
Uniwersytet Vizja,
Warsaw, Poland
Serhii Pimenov,
dr hab., Faculty of Business,
Uniwersytet Vizja,
Warsaw, Poland
Barbara Sypniewska,
dr, Dean of the Faculty of Business,
Uniwersytet Vizja,
Warsaw, Poland

HYBRID INTELLECTUAL CAPITAL AND WORKFORCE TRANSFORMATION: A PATHWAY TO SUSTAINABLE BUSINESS MODELS IN UKRAINE

Keywords: sustainability; business models; hybrid intellectual capital (HIC); Ukraine; labor shortage; ageism; analytic artificial intelligence (AI); generative AI.

The sustainability of the Ukrainian economy and of corporate business models is shaped not only by access to capital and markets but also by firms' capacity to compensate for a structural labor shortage [1]. Migration flows, new legal pathways for young men to leave the country and for their partners to accompany them, and broader demographic shifts lead to a persistent gap in labor supply. In this setting, competing for scarce young talent turns into a costly "red ocean" race and does not create long-term resilience. A more rational path is to invest in those who consciously tie their future to Ukraine—above all employees aged 40+, whose domain expertise, procedural knowledge and local context are systematically undervalued by HR functions due to ageism.

We argue that hybrid intellectual capital (HIC) is a key factor of business model sustainability in the Ukrainian context. By HIC we mean a governed linkage between human expertise, analytic artificial intelligence (AI) at the enterprise level, and generative AI at the level of the individual worker [2]. This linkage does not replace people. It augments decision-making and shifts the attention of experienced employees from routine operations to exceptions and complex cases. At the operational level, HIC reduces variability and process "entropy": data, sensors and predictive analytics stabilize production and logistics workflows, while human adaptability preserves resilience to external shocks. At the strategic level, it renews dynamic capabilities by enabling faster reconfiguration of assets, roles and value-creation channels.

The focus on the 40+ workforce is well justified for Ukrainian companies [3]. Upskilling and reskilling of these employees pay back faster because of strong prior expertise and lower turnover. Decision quality improves because experienced workers act as a bridge between data and shop-floor practice. Implementation of AI becomes safer when these employees provide the human-in-the-loop controls: they validate and adjust model recommendations and monitor potential hallucinations of

generative systems. The result is not substitution but the capitalization of accumulated human knowledge with digital tools.

Conceptually, the impact of HIC spans all blocks of the business model [4]. In the value proposition, firms introduce data-enriched services such as more accurate Service Level Agreements (SLA), predictive service and personalized support. Employees aged 40+ act as facilitators of quality and as "translators" who turn analytical insights into concrete actions. In value creation and delivery, cyber-physical loops—sensors, digital twins and machine learning—reduce downtime, defects and logistics delays, while people remain in the decision loop and train models with signals from practice. In value capture, firms manage margins through analytically supported pricing and loss reduction; technological responsibility and transparency strengthen trust among customers and investors.

The practical pathway does not require high entry barriers. It starts with a compact diagnostic of bottlenecks, data readiness and skills, with clear identification of quick wins. It continues with pilots on limited sites—predictive maintenance, shift and route planning, image-based quality control—combined with targeted programs for data reasoning and the daily use of generative AI for the 40+ workforce. Results are then integrated into Enterprise Resource Planning (ERP), Manufacturing Execution Systems (MES) and Warehouse Management Systems (WMS). Organizations introduce simple governance: model documentation ("model cards"), decision logs for human–AI interactions, bias monitoring and cybersecurity rules. Finally, at the institutional level, firms formalize roles such as 40+ mentor-analyst, data steward and model owner. Metrics of HIC become part of budgeting and incentives, and technological responsibility enters regular reporting.

Expected effects include a measurable increase in overall productivity and in Overall Equipment Effectiveness (OEE), especially in companies that actively engage employees aged 40 and above. When human validation of model outputs is in place, the number of defects and rework is expected to decrease. Recovery after disruptions should become faster, and supply variability should decline as a result of improved demand and risk analytics. Finally, companies are likely to achieve better compliance with Service Level Agreements (SLA) when AI recommendations are regularly reviewed, confirmed, or adjusted by experienced experts. These expectations translate into observable indicators and hypotheses: cycle time and downtime, defect rates, forecast quality measured by Mean Absolute Percentage Error (MAPE), Mean Time to Recovery (MTTR), and the share of decisions with human validation. In this way, the idea of HIC becomes an operational agenda.

At the policy level, sustainability requires vouchers and co-financing for pilots of HIC in small and medium-sized enterprises in manufacturing, logistics and agri-food. Short modular skill tracks for the 40+ workforce should emphasize "data-in-practice", the safe and productive use of generative AI as a "second pilot", and basic ethics and safety. Simple requirements for technological responsibility and auditability—model cards, incident logs, evidence of staff training—are needed, together with incentives for open standards and interoperability to reduce vendor lock-in and capital costs. This approach links the sustainability agenda with digital transformation, making technological risks and benefits auditable and directing investments to the areas of highest impact.

The scholarly and practical contribution of this work is threefold: it centers on Ukraine's specific constraints; it operationalizes HIC through roles, processes and metrics; and it proposes a balanced view of technology and people. In the medium term, the sustainability of Ukrainian business models depends less on intensifying competition for scarce young talent and more on smartly raising the productivity of those who remain and who are ready to invest their experience in the country's future. HIC turns that experience and modern digital tools into measurable productivity, resilience and stakeholder trust.

References

1. Pimenov, S. (2018). Historical and economic analysis of the development of business-modeling. *Theoretical and Applied Issues of Economics, 1*(36). 214-228. http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2018_36/zb36_20.pdf.

2. Pimenow, S. (2024). *Evolution of Intellectual Resources of Enterprises in the Context of the Digital Transformation of Their Business Models* (Monograph). Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 258 p. https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28135430.

3. Pimenova, O., Pimenov, S. (2017). Impact of integration processes in formation business-models of agri-industrial enterprise. Zarządzanie finansami i rachunkowść. *Journal of Financial Management and Accounting, 5*(4), 61-73. https://doi.org/10.22630/ZFIR.2017.5.4.27

4. Pimenov, S., Pimenova, O. (2020). Economic content and essence of the business model concept. *Agrosvit: Scientific and Practical journal, 17-18*, 92-102. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.17-18.92.

Hisham Jadallah Mansour Shakaterh,
Dr.,Associate Professor of Civil Law,
Middle East University, Jordan

THE UKRAINIAN ECONOMY'S COMPETITIVENESS IN THE REALITIES OF EUROPEAN CHALLENGES

Key words: . competitiveness, European integration, EU candidate status, social and economic development, foreign trade, industrial policy

EU membership will be a real civilizational breakthrough for Ukraine, providing not only economic benefits but also full integration into the values and institutions of the European civilizational space. It will be a safeguard against political regression and will contribute to Ukraine's harmonization with countries that have successfully overcome the shadow of authoritarianism. The integration process will strengthen Ukraine's commitment to democratic principles, the rule of law and market reforms.On June 23, 2022, the European Council granted Ukraine official candidate status. This means that the EU recognizes the prospect of Ukraine`s membership in the Union, but further steps depend on the fulfillment of a number of requirements.

The full-scale war unleashed by the Russian Federation against Ukraine accelerated the European integration processes in political terms (in particular, due to the demonstration of Europe's readiness to support Ukraine). At the same time, military operations complicate the possibility of rapid reforms, negatively affect economic indicators and deter investments. After the end of hostilities, resources and time will be needed to fully restore the economy and infrastructure to a level compatible with EU standards.Therefore, the key factors remain the speed of reforms, the state of the economy, the fight against corruption and compliance with EU standards.Ukraine's accession to the EU means not only wider access to markets and additional development opportunities, but also significant obligations and challenges. The integration process cannot be "skipped" or shortened, as it involves deep reforms and compliance with high EU standards in various areas (law, courts, public administration, economy, human rights, etc.). If Ukraine successfully addresses these challenges and reforms the country along European lines, the benefits of membership could significantly outweigh the potential drawbacks. At the same time, the path to the EU requires resources, strong political leadership, and the consolidated support of a society ready for systemic change.

Despite the fact that Ukraine demonstrates a clear aspiration for EU membership, and the European Union has officially recognized its European prospects, there are a number of factors internal to the EU (political will, economic calculations, security concerns, and institutional barriers) that can significantly affect the pace and results of accession negotiations.

The EU is currently in a phase of economic transformation and slow growth. A detailed assessment of Europe's problems was provided in his fundamental report by the well-known economist and former ECB President Mario Draghi. The author concludes that without radical changes in macroeconomic policy and significant structural reforms, the European Union will have fewer and fewer opportunities to

fulfill its strategic tasks, such as, for example, increasing investment in its own defense, combating climate change, supporting and adapting millions of refugees from war-torn countries, in particular from Ukraine and Syria, and protecting the environment. The decline in economic growth rates and the chronic lag behind the growth rates of the US, China, and other fast-growing economies of the world carry the risks of worsening the bloc's position in world trade, reducing tax revenues, and increasing relative debt ratios (European Commission, 2024, September).

Given the modern European experience and the need to achieve the goals of convergence, Ukraine needs new formats and modern approaches to the implementation of socio-economic policy. First of all, this requires an appropriate macroeconomic foundation, which would be characterized by high labor productivity and a balanced economic structure, which is typical of developed countries. Currently, the "window of opportunity" in the macroeconomic dimension for building a society on the principles of the "European model" remains quite narrow. Therefore, the transition to a European-style policy of socio-economic growth and development involves solving two key tasks simultaneously. Firstly, expanding the existing "window of opportunity" through structural optimization and increasing the productivity of the national economy. And,on- second, creating and strengthening the institutional environment necessary for the implementation of the European model, primarily through strengthening the role of state strategic planning of socio-economic development.The difficulty lies in the fact that in the special circumstances of the post-war reconstruction of Ukraine, it will not be possible to fully apply all the methods, principles, tools and indicators provided for by the European model of socio-economic growth, which was developed for peaceful Europe. Therefore, the need to rethink and adapt international approaches to socio- economic convergence to the realities of post-war Ukraine, taking into account all the consequences of the war, becomes urgent. Accordingly, it can be argued that a significant increase in competitiveness and the level of well- being is possible only under the condition of deep transformations in the system of public administration, which should be started immediately, without waiting for the end of hostilities.

To achieve mutually beneficial results, it is advisable to establish strategic guidelines for the industrial development of Ukraine at the level of a state strategy or a separate legislative act. In parallel, it is worth preparing projects and commercial proposals for launching joint initiatives with EU member states and relevant private structures, which will provide the possibility of cooperative production. Among the most relevant areas of such cooperation are:

aerospace industry:joint data collection and analysis, production satellites, launching them into orbit, as well as the development and implementation of navigation systems;defense-industrial complex (DIC):establishing a common production of ballistic missiles and drones on the territory of Ukraine to meet the needs of both Ukraine itself and its European partners;

production of critical materials:joint mining and maximum processing and refining in Ukraine. This approach is beneficial to both parties, since, firstly, it is more economically expedient to process raw materials at the place of their extraction, and it is cheaper in Ukraine. And secondly, for extraction and processing will require European equipment, which will encourage EU countries to increase production and export of high-tech solutions for Ukraine.

If efforts are directed towards long-term goals, in particular, towards joint production of products based on the latest technologies, raw materials and technological resources, and also taking into account market needs, this path can become the foundation for growth and improvement of the living standards of citizens of both Ukraine and the European Union.

Ukraine is currently at an important historical stage, when there is an opportunity not only to restore the destroyed economy, but also to create a new one, with a technological and industrial base capable of ensuring the country's stable development and national security.

In these conditions, it is extremely important at the state level to formulate strategic priorities for the development of Ukraine`s processing industry and develop algorithms for implementing industrial policy in the context of war and prospective membership in the EU.

Thus, the hypothesis that Ukraine, despite external aggression and internal challenges, is able to continue the path aimed at establishing democratic values and freedoms, improving the institutions of the rule of law, strengthening the domestic socio- economic space, and promoting the development of civil society is confirmed. On the other hand, deepening economic cooperation with the EU and the gradual expansion of Ukraine's presence in European markets are of great importance for stabilizing the internal situation.

References:

1. European Commission. (2023, April 13). *Good performance of EU agri-food trade in 2022 despite challenges*. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/news/good-performanceeu-agri-food-trade-2022-despite-challenges-2023-04-13_en

2. European Commission. (2024, September). *The future of European competitiveness. Part A.* https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en

3. Guzhva, I. (2024, November 29). *Industrial policy is the key to victory and successful membership in the EU. Mirror of the Week.* https://zn.ua/ukr/macroeconomics/promislova-politika-kljuch-do-peremohi-i-uspishnoho-chlenstva-v-jes.htm

4. Makarenko, I. (2024). *Convergence vs European integration: macroeconomic aspect.* In *Results, prospects and directions of convergence of EU countries. Opportunities for Ukraine* (pp. 19–20). Razumkov Centre.

5. Varnalii, Z. (2024). *Institutional deformations as a threat to Ukraine's convergence with the EU countries. In* Results, prospects and directions of convergence of the EU countries. Opportunities for Ukraine *(pp. 11–13). Razumkov Centre.*

6. Shapran, V., & Shapran, N. (2024). *The effect of differences in economic scales in European integration: benefits and risks for Ukraine.* In *Results, prospects and directions of convergence of EU countries. Opportunities for Ukraine* (pp. 38–40). Razumkov Centre.

Natela Tsiklashvili
Doctor of Economics, Professor
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia

KEY CHALLENGES OF THE MODERN LABOR MARKET

Keywords: Globalization of the market, employment and technological progress, improvement of the functioning of the labor market, and economic integration.

Currently, there is an increase in employment in such areas as computerization, biotechnology, energy, and communications. The connection between employment and technological progress is evident in the fact that developed countries account for a significant share of the production of high information and communication technology goods.

The relevance of the topic of the work is due to the peculiarities of the modern world, in which the level and quality of employment are influenced by such factors as the process of globalization of the world economy, progress in information technology, new methods of business strategy, etc. Globalization and rapid technological progress can not only contribute to the improvement of labor market functioning but also create new problems in this area. Thus, economic integration implies the loss of jobs in some sectors of the economy and their creation in others. Currently, they discuss the emergence of new forms of labor organization that have developed as a result of globalization processes. Thus, under the traditional system of labor organization, workplaces were designed for the performance of highly specialized types of work, characterized by a strict division of labor. The criteria for the professional growth of an employee and the amount of remuneration for work were clearly defined. In the face of growing competition and technological breakthroughs, many companies have undertaken a restructuring of their internal organization and policies towards their workers. As a result, the new system primarily affects the configuration of the enterprise (organization of autonomous problem-solving groups), methods of managing production flows, quality guarantees at all stages of the company's internal activities (quality circles or total quality management), and the reduction of resource and inventory losses. In addition, the markets for goods and services, capital and labor, formed in modern conditions at the supranational level, are the result of the interaction of world demand, world prices, and world supply, are affected by cyclical fluctuations, and function in conditions of monopoly and competition. The importance of this topic also lies in the fact that, with the transition to a market economy in our country, the development of the sphere and forms of employment occurs according to the laws of the labor market. In these conditions, a new situation inevitably arises when there is a need in society to study these laws and provide support through a system of social guarantees to those who are weaker in the competition in the labor market.

The main objective of this work is a theoretical study of the category “labor market”. To achieve this goal, the following tasks were set and solved in the work:

(i) To provide a general description of the labor market; (ii) To characterize the structure of the labor market; (iii) To reveal the essence of the category "employment"; (iv) To determine the modern features of labor migration; (v) To highlight the trends in the development of the labor market.

The subject of the study is the labor market.

The object of the study is the integral attributes of the labor market.

The methodological basis of the work is the works of the classics of economic theory, as well as the works of modern authors. As the analysis revealed, the Russian labor market, which is transforming, has a complex structure. Its segmentation is deepening according to several criteria: forms of ownership (alternative forms of employment), capital intensity and labor intensity of production (different rates of release and the qualitative composition of workers), features of production technology, qualifications of employees, the level of division and socialization of labor, historically established forms of organization and incentives for labor, traditions in the motivational behavior of workers. A comprehensive analysis of the factors that determine segmentation will help to understand the market's structure better, identify its stable segments, and, accordingly, develop differentiated methods of regulation.

The following conclusions have been made: the formation of the modern labor market and its forecasting are an integral part of the development of the market mechanism. The main areas of its regulation should be: the fight against a further decline in production; prevention of mass unemployment; adoption of measures to improve the standard of living of the population, etc. As for the level of wages, it would seem that the focus should be on the following measures, which seem to be of primary importance: (i) revision of the minimum wage both in qualitative and quantitative terms; (ii) changes in the tariff system, adoption of laws on civil service and regulation of labor relations in the private sector; (iii) reorientation of the financial, credit and tax systems with a departure from today's principles, in particular "reliance on wages", when determining the profit of an enterprise.

Азьмук Надія,
д-р. екон. наук, доцент,
Інститут економіки промисловості НАН України,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

ШІ-НАВИЧКИ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: людський капітал; штучний інтелект; ШІ-навички; інвестиції в людський капітал; симбіоз людина-ШІ

Nadiya Azmuk,
D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine,
Cherkasy State Business College

AI SKILLS: THE NEXT FRONTIER OF HUMAN CAPITAL

Keywords: human capital; artificial intelligence; AI skills; Investment in human capital; human-AI symbiosis.

Людський капітал критично важливий ресурс для повоєнного відновлення економіки України, яка зазнала значних його втрат через воєнну міграцію, загибель цивільного населення та втрати військових. Воєнні втрати населення відбуваються на тлі тривалої довоєнної демографічної депопуляції. Війна посилила її перетворивши в демографічну кризу. Інвестиції в людський капітал є необхідними для його розвитку, що створює передумови для ефективного використання в умовах кількісного дефіциту. Доцільним в умовах обмежених ресурсів, воєнних руйнувань та кадрового дефіциту є визначення пріоритетних сфер для такого інвестування.

Інвестиції у формування та розвиток ШІ-навичок людського капіталу має високий потенціал для повоєнного відновлення України. В межах цього дослідження зосередимося більш детально на трансформації сфери праці під впливом використання штучного інтелекту. ШІ-навички це не лише доповнення чи розширення спектра наявних навичок працівника, це інвестиція у якісна зміна природи взаємодії людина – ШІ. Трансформація відбувається у трьох ключових площинах: розширення та зміцнення професійних можливостей людини, зміна структури навичок, переосмислення цінностей.

1. ***Розширення й зміцнення можливостей працівника,*** що зумовлює зростання ефективності праці. Сучасний генеративний штучний інтелект та інші цифрові технології здатні автоматизувати до 60-70% робочого часу, витраченого на рутинні операції (McKinsey & Company, 2023) [1]. Використання ШІ-інструментів забезпечує зростання продуктивності праці шляхом прискорення виконання рутинних операцій. Проте його найбільша цінність розкривається при виконанні творчих і складних завдань, де ШІ діє як помічник, партнер, стимулятор творчості. Водночас важливим аспектом ефективного симбіозу людина – ШІ є розуміння, що штучний інтелект не

замінює людський розум. Задля запобігання «галюцинацій» носій людського капіталу має володіти високою професійною експертизою.

Інтеграція ШІ у трудові операції кардинально змінює роль працівника. Носій людського капіталу **більше не є лише виконавцем**, а стає **менеджером** взаємодії людина-машина. ШІ-навички стають ключовими, оскільки вони розширюють можливості та посилюють професіоналізм, необхідний для ефективного управління цим новим симбіозом.

2. Використання ШІ для виконання робочих завдань ***змінює структуру навичок людського капіталу***. Традиційно переважають жорсткі над м'якими, що зумовлено складністю предметної сфери праці. З цього погляду, цікавим є дослідження (da Silva, Leonardo Breno Pessoa, et al, 2024), в якому автори картографують потребу у жорстких та м'яких навичках для роботи з різними цифровими технологіями. Вони доходять висновку щодо м'які навички є загальними, незалежно від технології, застосованої на робочому місці, на відміну від жорстких [2].

На нашу думку, наразі відбувається формування та виокремлення нового типу – **смартнавички,** що передбачає інтеграцію специфічного мислення та підходу до вирішення задач з ШІ-компетенціями. До них належать: технологічна грамотність, аудит та інтерпретація отриманої інформації, етична відповідальність, проблемно-орієнтований підхід (вміння формулювати запити), професійна експертиза задля запобігання поширення «галюцинацій», вміння інтегрувати отриманий результат в робочий процес.

3. Використання ШІ у сфері праці **трансформує цінність людського капіталу**. Цінність людського капіталу переміщується від виконання певного обсягу робочих завдань різного рівня складності до керування у симбіозі «людина – ШІ» та здатності до творчості у такій взаємодії. Такий розвиток подій веде до переходу на якісно новий етап розвитку людського капіталу, де технологія розширює, доповнює та посилює його можливості.

Висновок. Впровадження ШІ у сферу праці формує якісно новий етап у розвитку людського капіталу. Цей процес є не лише технологічним, а й соціально-економічним, що вимагає переосмислення традиційних підходів до освіти та професійного розвитку. Синергія між людським та штучним інтелектом розширює можливості працівника, сприяє зростанню продуктивності та звільняє час для виконання більш креативних і складних завдань. Ця взаємодія вимагає формування нового типу компетенцій, які ми визначили як «смартнавички».

У контексті повоєнного відновлення України, інвестиції у розвиток ШІ-компетенцій дозволять не лише компенсувати кількісний дефіцит людського капіталу, а й створити якісно нову модель економіки, орієнтовану на інновації та високу продуктивність. Це передбачає: розробку та впровадження нових освітніх програм, які інтегрують ШІ-компетенції на всіх рівнях навчання; створення ефективних інструментів для виявлення прогалин у навичках та організації програм перекваліфікації; стимулювання розвитку культури навчання протягом життя, що є критично важливим для адаптації до постійних технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. (2023). M. Chui et al. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our107 (дата звернення: 7.09.2025).

2. Silva, L. B. P. da, Pontes, J., Resende, L. M., Bueno Marcondes, G., Treinta, F. T., Yoshino, R. T., & Mosconi, E. (2024). Smart skills decision-making tool for workforce 4.0. technology profile selection. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, *21*(2). https://doi.org/10.25112/rgd.v21i2.3513 (дата звернення: 7.09.2025).

Алексеєнко Людмила,
докт. екон наук, професор,
Західноукраїнський національний університет
Таранов Ігор,
канд. екон. наук, доцент,
начальник відділу «Офіс Горизонт Європа в Україні»
Національний фонд досліджень України

МАСШТАБУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЦИФРОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПАРАДИГМІ КОГЕРЕНТНОСТІ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: цифрова ініціатива, когерентність, цифровий уряд, зелена економіка, цифрові інструменти, стартап, модель, моніторинг.

Lyudmyla Alekseyenko,
Dr. Sc. (Economics), Professor,
West Ukrainian National University
Igor Taranov,
Phd Sc. (Economics), Associate Professor,
Head of the Department
"Horizon Europe Office in Ukraine"
National Research Foundation of Ukraine

SCALING UP INTERNATIONAL FINANCING AND DIGITAL INVESTMENT WITHIN A COHERENT SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY PARADIGM

Key words: digital initiative, coherence, digital government, green economy, digital tools, startup, model, monitoring.

Ефективні інвестиції в цифрові технології сприяють дієвості інституцій та підвищенню якості надання фінансових та публічних послуг [1; 2, с. 344–364]. Когерентність політики сталого розвитку – це підхід, який передбачає узгодженість і взаємодію між різними секторами на національному, регіональному чи міжнародному рівнях для досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР). Когерентність походить від поняття "Policy Coherence for Sustainable Development" (PCSD), яке активно використовують міжнародні організації (ООН, ОЕСР). Оскільки з 169 ЦСР лише 17% демонструють прогрес, тоді як понад третина стагнує або регресує, то методики когерентності мають бути сфокусованими на узгодженні взаємодії державних структур, політик та прогнозування для впровадження ЦСР [3]. В Україні когерентність сталого розвитку є актуальною в контексті євроінтеграції, відновлення після війни та виконання міжнародних зобов'язань, зокрема узгодження економічної відбудови з екологічними стандартами (зелена економіка). Когерентний підхід в рамках Місії ЄС "Адаптація до зміни клімату" Програми "Горизонт Європа"

визначає інноваційні інвестиції у відновлювані джерела енергії, які сприяють інтегрованості економіки, екології та соціальної стабільності.

У сприянні переходу до екологічно стійкої економіки та стимулювання інновацій важливу роль відіграють стартапи. За період 2010–2022 років частка зелених стартапів, які пропонують товари та послуги, релевантні для зеленого переходу, зростала помірно, тоді як інвестиції венчурного капіталу в них значно збільшилися, досягнувши піку в 74 млрд євро у 2021 році [1]. В Україні щодо адаптивності важливу роль відіграють Платформи з реалізації Місії з адаптації до зміни клімату (Mission Implementation Platform for Adaptation to Climate Change, MIP4Adapt) та Офіс підтримки проєктів Зеленого курсу (Green Deal Projects Support Office, GD-SO), які комплексно об'єднують знання і досвід приватних підприємців (компаній), проєктів ЄС, європейських регіонів і місцевих органів влади задля ефективного залучення приватних інвесторів та страхових компаній до фінансування заходів, спрямованих на адаптацію до зміни клімату й відновлення природи [4].

Підтримка кліматично стійкого розвитку потребує когерентності підходу до стартапів для покращення координації змішаного фінансування, інноваційних фінансових продуктів та ринків страхування, а також посилення доступу до кліматичних даних, підвищення прозорості цифрових інструментів моніторингу клімату та інфраструктури. По-перше, зелені стартапи частіше отримують венчурне фінансування, гранти та інновації порівняно з не-зеленими, але потребують більше часу для залучення венчурного капіталу. По-друге, гранти приваблюють приватні інвестиції, особливо для зелених компаній, а патентування чистих технологій асоціюється з кращими результатами фінансування. Зелені стартапи рідше виходять на публічний ринок і потребують більше часу для виходу, що вказує на виклики масштабування, які можуть вимагати цільової політичної підтримки. У контексті масштабування фінансування та цифрових інвестицій, стартапи чистих технологій (*cleantech*) часто інтегрують цифрові технології, такі як ШІ для оптимізації енергії чи IoT для моніторингу, сприяючи загальному зеленому переходу через інноваційні фінансові моделі.

Посилення бізнес-інтегріті через колективну взаємодію сприятиме фінансуванню цифрових ініціатив, знижуючи корупційні бар'єри та стимулюючи інновації [5, с. 137–147]. Антикорупційні стратегії та ініціативи колективних дій (блокчейн) сприяють масштабуванню фінансування цифрових проєктів, оскільки прозорість і доброчесність бізнесу зменшують ризики для інвесторів, полегшуючи залучення капіталу в технологічні сектори [6; 7, с. 132–141]. Потужні координаційні структури, такі як Центр планування та оцінки публічних політик (PLANAPP), дають змогу інтегрувати цифрові інструменти для моніторингу ЦСР, як от платформи даних для відстеження прогресу, що прискорює залучення інвестицій у цифрові та зелені технології.

Міжнародне фінансування потребує оцінювання різних варіантів дизайну правил (принципів) ring-fencing, які відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного інвестування для масштабування цифрової трансформації [8]. Спосіб оподаткування доходів і витрат, зокрема консолідація чи ізоляція (ring-fencing) від різних проєктів і діяльностей, є важливим аспектом податкової політики для урядів, оскільки впливає на стабільність бюджетних надходжень і

привабливість інноваційних інвестицій. Хоча ring-fencing може уповільнювати залучення капіталу для інноваційних проєктів через обмеження податкових відрахувань, воно нівелює ризики "ерозії" податкової бази від невдалих інвестицій, дозволяючи компаніям фокусуватися на цільовому фінансуванні цифрових ініціатив, зокрема через зелені облігації для ізольованих проєктів цифровізації, що знижує ризики для інвесторів і сприяє сталому розвитку. Науково обґрунтований дизайн ring-fencing сприяє масштабуванню фінансування цифрових інвестицій, посилюючи стійкість сектору до глобальних викликів (перехід до зеленої економіки).

Підсумовуючи зазначимо, що зростання витрат урядів на цифрові технології потребує гнучкості інвестиційних стратегій, балансування між можливостями та стратегічними партнерствами, а також інвестування цифрових урядів, зокрема OECP, для посилення управління ризиками та переорієнтації на результативність інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Scaling finance and investment for climate adaptation. 28 July 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/scaling-finance-and-investment-for-climate-adaptation_eeec8b52-en.html;

2. Alekseyenko L. M., Tulai O. I., Artemenko L. B. Digital Technologies in the Transformation of the Global Financial Security System: a Theoretical and Social Concept. Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2025. 508 p3. OECD Policy Coherence Scan of Portugal. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-policy-coherence-scan-ofportugalen.html;

4. Як залучити приватний сектор та страхові компанії до інвестування в проєкти з адаптації до зміни клімату. URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/news/info/yak-zaluchyty-pryvatnyj-sektor-ta-strahovi-kompaniyi-do-investuvannya-v-proyekty-z-adaptacziyi-do-zminy-klimatu-vidbudetsya-vebinar-u-ramkah-misiyi-yes-adaptacziya-do-zminy-klimatu/;

5. Алексеєнко Людмила, Дмитришин Марта, Юркевич Оксана. Публічно-приватне управління інноваціями: фінансовий контент в умовах епістемічності міжнародної трансакційної політики. *Світ фінансів*. 2025. № 2. С. 135–149. DOI: 10.35774/SF2025.02.135;

6. Advancing business integrity through collective action. 28 July 2025. – Access regime: https://www.oecd.org/en/publications/advancing-business-integrity-through-collective-action_38d2665e-en.html;

7. Dmytryshyn M., Ionin Y., Tulai O., Krupka I., Alekseyenko L., Stetsko M. Communication Support for the Management of Socio-Economic Processes in the Context of Global Security. In: Hamdan, R.K. (eds*) Sustainable Data Management. Studiesin Big Data*. 2025. Vol 171. P. 131-144. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_12;

8. Ring-Fencing Mining Income A toolkit for tax administrators and policy-makers. International Institute for Sustainable Development and Organisation for Economic Co-operation and Development. 2025. 74 p. – Access regime: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/ring-fencing-mining-income_5404dcb9/176481fc-en.pdf.

Байло Олександр
аспірант
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Букань Лілія
Студентка
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: управлінські рішення, невизначеність, трансформація бізнес-моделі, гнучкість, управління.

Oleksandr Baiylo
Pnd student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Lilia Bukan
Student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF AN ENTERPRISE

Keywords: management decisions, uncertainty, business model transformation, flexibility, management**.**

У сучасних умовах розвитку управлінські рішення є ключовою основою ефективного функціонування підприємств. Вони визначають напрями діяльності та забезпечують досягнення стратегічних цілей. Водночас процес прийняття рішень ускладнюється через стрімкі зміни, зростання ризиків та невизначеність, що зумовлені нестабільністю ринкового середовища та глобальними викликами. Це робить управлінські рішення особливо відповідальним завданням для менеджерів різних рівнів. Виходом із такої ситуації є застосування адаптивних підходів, які дають змогу зменшити ризики, підвищити стійкість організацій та забезпечити гнучкість управлінських рішень у швидкозмінних умовах.

Паралельно зі зростанням нестабільності відбуваються зміни й у бізнес-моделях підприємств. Тобто їх трансформація є відповіддю на нові виклики, які спричинені технологічним розвитком, зміною потреб споживачів, конкурентним середовищем та геополітичними ситуаціями. А управлінські

рішення, у свою чергу, формують основу стратегічних змін бізнес-моделей, сприяючи збереженню конкурентоспроможності й розвитку компаній.

Прийняття управлінських рішень – це складний процес вибору оптимальних дій для досягнення цілей. В умовах невизначеності він ускладнюється нестачею релевантної інформації, швидкими змінами зовнішнього середовища та наявністю ризиків. Тому підприємства мають забезпечувати гнучкість, поєднувати аналітичні й інтуїтивні підходи та швидко адаптуватися до нових умов [1, с.1].

Сучасні методи прийняття управлінських рішень орієнтуються на збір достовірної інформації та її аналізі з урахуванням майбутніх ризиків, особливо в умовах невизначеності. До ключових методів належать [1, с.1-2]:

1) метод «інтуїції» – метод, що ґрунтується на використанні внутрішнього чуття, коли приймаються рішення. Переважно він застосовується, якщо відсутні чіткі дані. Інтуїтивні рішення можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки, причому ризиковані на перший погляд ідеї іноді стають успішними;

2) метод «аналізу ризиків» - більш формальний підхід, оскільки полягає у систематичному зборі та оцінці інформації. Тут ризик визначається як ймовірність недосягнення мети через невизначеність. Загалом цей метод допомагає врахувати потенційний вплив зовнішніх змін і приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи можливі негативні наслідки;

3) метод «проб і помилок» - це певне експериментальне випробовування різних варіантів рішень та вибір найбільш ефективного. Підхід особливо корисний в умовах невизначеності, а саме коли бракує повної інформації. До прикладу, якщо потрібно змінити продукт, але немає чіткого розуміння, як це зробити, слід використовувати різні варіанти та аналізувати результати кожного з них. За підсумками обирається найкраще рішення, яке показало потрібний позитивний ефект;

4) метод «розуміння контексту» - це метод, що полягає у детальному вивченні ситуаційних обставин і їх взаємозв’язків. Завдяки цьому можна краще оцінити, які рішення будуть доречними. До прикладу, в умовах війни безглузді символи чи слогани можуть спричинити негативну реакцію, що свідчить про незнання контексту і неправильний вибір рішень [1, с.1-2].

Використання різних методів забезпечує адаптацію управлінських рішень до динамічних і непередбачуваних умов. Поєднання інтуїтивних та аналітичних підходів, а також колективного прийняття рішень, знижує рівень невизначеності, розширює інформаційне поле й враховує ключові ризики. Застосування таких методів у контексті трансформації бізнес-моделей допомагає підприємствам залишатися гнучкими і конкурентоспроможними у складних ринкових умовах.

Трансформація бізнес-моделі підприємства – це системні зміни у способах створення, доставки та отримання цінності клієнтом. У сучасному світі, особливо в умовах посткризового відновлення, пандемії, геополітичних війн та цифровізації, класичні моделі зазнають серйозних змін. Серед ключових чинників трансформації виокремлюють зміну поведінки споживачів, посилення конкуренції, інтеграцію платформних бізнес-моделей і цифрових технологій,

зростання клієнтоорієнтованості та стратегічної гнучкості, а також підвищену увагу до ціннісних пропозицій [2, с.12].

Трансформація бізнес-моделі зазвичай відбувається через поетапне переосмислення її ключових елементів: ціннісної пропозиції, каналів комунікації, логістики та інфраструктури. Вона не завжди потребує створення нового ринку чи радикальних інновацій, але може забезпечити конкурентні переваги в існуючому сегменті [2 с.12].

Відповідно управлінські рішення в умовах невизначеності стають каталізатором трансформації бізнес-моделі. Тобто ефективне управління у таких умовах передбачає адаптивність до нових викликів, постійне коригування стратегії і організаційних процесів. Тому підприємствам потрібно здійснювати комплексний підхід, який одночасно враховує ризики, антикризові заходи і інноваційний потенціал компанії.

Для успішної трансформації потрібно:

- мати чітку дорожню карту, формувати візії;
- залучати кожного працівника до процесу адаптації та навчання;
- застосовувати сучасні технології для підтримки рішень;
- моніторити та коригувати стратегії відповідно зовнішнім змінам [2 с.13].

Використання інструментів стратегічної гнучкості, дизайн-мислення та клієнтоорієнтованості дозволяє зменшити вплив невизначеності та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Отже, управлінські рішення в сучасних умовах невизначеності вимагають не лише аналітичних навичок, але й здатності швидко адаптуватися до нових обставин та використовувати комплексний підхід для оцінки доступної інформації. Важливо, що невизначеність – це не лише виклик, а й потенційне джерело нових можливостей для бізнесу. Трансформація бізнес-моделі ґрунтується на готовності підприємства експериментувати і коригувати стратегії у реальному часі, що дозволяє підвищувати стійкість і конкурентоспроможність. Саме ефективне поєднання різних методів прийняття рішень допомагає управлінцям ухвалювати обґрунтовані рішення, навіть коли повна інформація відсутня.

Список використаних джерел:

1. Махун А. П.. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279676 (дата звернення 13.09.2025);

2. Маслак О., Гришко Н., Яковенко Я., Шара В., Матвієць В. (2022). Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (2), 11–16. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.11 (дата звернення 13.09.2025).

Банніков Петро,
аспірант
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

КЛЮЧОВІ ЕФЕКТИ ESG ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, КСВ, концепція ESG, стійкий розвиток.

Petro Bannikov,
PhD student,
University of Economics and Law "KROK", *Kyiv*

KEY ESG EFFECTS FOR A COMPANY'S STRATEGIC ORIENTATION TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Keywords: enterprise performance, CSR, ESG concept, sustainable development.

У сучасному світі значення екологічної, соціальної та управлінської (ESG) діяльності, а також корпоративної соціальної відповідальності (КСВ - CSR) продовжує зростати. Зростаючі вимоги інвесторів, регуляторів та суспільства в цілому стимулюють компанії все більше уваги приділяти питанням сталого розвитку та соціальної відповідальності

На основі проведених досліджень і аналізу наукових джерел (зокрема, [1 - 5]) нами було виділено ключові ефекти ESG, які демонструють, як стратегічна орієнтація на стійкий розвиток сприяє створенню додаткової цінності для бізнесу:

Покращення репутації бренду. Дотримання принципів ESG демонструє прихильність компанії до відповідального ведення бізнесу, зміцнює довіру між заінтересованими сторонами та підвищує лояльність до бренду.

Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Орієнтація на ESG приваблює компетентних кандидатів та мотивованих працівників, знижує плинність персоналу і сприяє формуванню ефективної команди.

Покращення фінансових показників. Впровадження ESG-факторів підвищує операційну ефективність компанії та сприяє зростанню фінансових результатів.

Доступ до капіталу та інвестиційних можливостей. ESG-ініціативи залучають етичних інвесторів і полегшують компаніям доступ до капіталу та інвестиційних ресурсів.

Інновації та конкурентна перевага. Цілі сталого розвитку стимулюють інноваційні підходи та забезпечують компаніям стійку конкурентну перевагу.

Позитивний вплив на спільноти та навколишнє середовище. ESG-стратегії сприяють покращенню соціального та екологічного середовища, підтримуючи стійкий розвиток і задоволеність заінтересованих сторін.

Зростання виручки. ESG дає можливість компаніям освоювати нові ринки та збільшувати доходи за рахунок позитивного сприйняття їхньої соціальної та екологічної активності споживачами та державними органами.

Скорочення витрат. Ефективне впровадження ESG сприяє зниженню витрат на ресурси, енергію, воду та утилізацію відходів, підвищуючи загальну ресурсоефективність бізнесу.

Підвищення продуктивності праці. ESG мотивує працівників, створює відчуття мети та соціальної відповідальності, що позитивно впливає на продуктивність і корпоративну ефективність.

Оптимізація інвестицій та активів. ESG допомагає спрямовувати капітал у довгостроково стійкі та прибуткові проекти, мінімізуючи ризики невдалих інвестицій та знецінення активів.

Прозорість і підзвітність. ESG-звітність забезпечує надійне інформування заінтересованих сторін, зміцнює корпоративну репутацію та покращує взаємодію з працівниками, клієнтами та інвесторами.

Стратегічне управління ризиками. ESG дає можливість компаніям швидко виявляти слабкі місця та ефективно управляти операційними, екологічними та соціальними ризиками.

Податкові пільги та державні стимули. Виконання ESG-зобов'язань може забезпечувати фінансову підтримку та податкові преференції, що стимулює сталий розвиток і підвищує рентабельність бізнесу.

Таким чином, прийняття концепції ESG допомагає компаніям не лише досягати фінансового успіху, але й створювати довгострокові позитивні зміни для людей та планети. Переваги впровадження ESG-практик очевидні: численні дослідження показують, що компанії з високими показниками ESG перевершують конкурентів як за фінансовими, так і операційними показниками. Так, недавні наукові спостереження Ernst & Young виявили, що компанії з високими показниками ESG мають на 3 п.п. вищу середню прибутковість інвестицій (10,4% порівняно з 7,4%), ніж компаній із слабкими показниками ESG [1]. Водночас дослідження, проведені McKinsey & Company доводять, що компанії, орієнтовані на ESG, мають нижчу волатильність і більш високу прибутковість з поправкою на ризик порівняно з аналогічними компаніями, що робить їх більш привабливими для інвестицій. Також у міру зростання споживчого попиту на відповідальні методи ведення бізнесу цілі та ініціативи ESG стають найважливішими факторами успіху [2]. Згідно з дослідженням, проведеним у 2024 році міжнародною консалтинговою компанією Simon-Kucher, більше половини споживачів (54%) готові платити більше за екологічні товари та послуги, що означає зростання на 22 відсоткові пункти за рік [5].

Таким чином можемо зробити висновок, що ініціативи в галузі ESG набули величезної популярності, провідні світові та вітчизняні компанії за сучасних умов прагнуть максимізувати прибуток, але при цьому діяти стійко та відповідально, це спонукає їх інтегрувати різні аспекти ESG у свої стратегії та операційну діяльність відповідно до вимог споживачів, інвесторів та регулюючих органів. Як результат, компанії, орієнтовані на ESG, зростають швидше, впроваджуючи інноваційні, екологічні продукти та послуги, а

досягнення оптимального балансу між отриманням прибутку та відповідальним підходом до бізнесу призводить до довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. ESG and access to capital: Why insurers must stay focused on ratings. EY Insights. https://www.ey.com/en_gl/insights/insurance/esg-and-access-to-capital-why-insurers-must-stay-focused-on-ratings (дата звернення: 01.09.2025).
2. Gomez, C. (2023). *6 ESG examples driving success in business*. Evergreen. https://www.evergreen.so/blog/6-esg-examples-driving-success-in-business (дата звернення: 01.09.2025).
3. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, *9*, 100580. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100580
4. Kharazishvili, Y., Lyashenko, V., Grishnova, O., Hutsaliuk, O., Petrova, I., Kalinin, O. (2023). Modeling of priority institutional measures to overcome threats to sustainable development of the region. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 1269, 012023 https://doi:10.1088/1755-1315/1269/1/012023
5. Simon-Kucher & Partners. (2024). *Sustainability's new normal: What 2024 consumers expect*. https://www.simon-kucher.com/en/insights/sustainabilitys-new-normal-what-2024-consumers-expect (дата звернення: 01.09.2025).

Бачинська Олена,
кандидат економічних наук
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
Капканов Данило,
здобувач ОС Магістр
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: кластеризація, кластерна політика, національна економіка, конкурентоспроможність

Olena Bachynska,
PhD of Economics
NSHEI «Kamianets-Podilskyi State Institute»
Danylo Kapkanov,
Master's Degree Student
NSHEI «Kamianets-Podilskyi State Institute»

CLUSTERING AS A TOOL ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

Keywords: clustering, cluster policy, national economy, competitiveness

Сучасна економіка перебуває під постійним впливом глобалізаційних процесів, технологічних змін та конкуренції. В таких умовах для забезпечення сталого розвитку та зростання національної економіки необхідні ефективні інструменти, що дозволяють не лише адаптуватися до викликів, але й створювати нові конкурентні переваги. Одним із таких інструментів є кластеризація.

Кластер – це не просто географічне скупчення компаній однієї галузі, а комплексне та динамічне об'єднання взаємопов'язаних підприємств, постачальників, науково-дослідних установ, освітніх закладів та інших інституцій, які спільно працюють для досягнення спільних цілей. Це концепція, що перейшла від теорії до практики завдяки працям М. Портера, який довів, що конкурентоспроможність не є виключно результатом зусиль окремих компаній, а формується в контексті регіональних екосистем.

Кластеризація є потужним інструментом для підвищення економічної ефективності на мікро- та макрорівнях:

1. Кластери є осередками інновацій оскільки географічна близькість сприяє обміну знаннями та ідеями. Учасники кластера легко взаємодіють з науково-дослідними інститутами, університетами та стартапами. Це дозволяє прискорити процес досліджень і розробок та комерціалізацію нових технологій. Наприклад, у високотехнологічних кластерах постійна конкуренція між компаніями стимулює їх до пошуку нових рішень;

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

2. Учасники кластера мають доступ до спеціалізованих ресурсів, постачальників та кваліфікованих кадрів, що дозволяє їм підвищити ефективність виробництва. Компанії можуть розділяти витрати на дорогі дослідження, спільний маркетинг, логістичні центри. Крім того, наявність конкурентів та спеціалізованих постачальників в одному місці створює тиск для постійного вдосконалення;

3. Кластеризація є особливо важливою для малого і середнього бізнесу. Малі компанії, які є частиною кластера, можуть конкурувати з великими корпораціями, оскільки вони отримують доступ до тих ресурсів, до яких інакше не мали б доступу. Це включає спільні освітні програми, інвестиції у великі технологічні проєкти, участь у великих державних замовленнях;

4. Кластерна діяльність створює синергетичний ефект для малого й середнього підприємництва, формує сприятливе бізнес-середовище, активізує міжнародне науково-технічне та інвестиційне співробітництво. У свою чергу, це стимулює підвищення конкурентоспроможності національної економіки, зростання продуктивності праці, підвищення рівня зайнятості населення та розширення можливостей його працевлаштування. Крім того, інноваційно-технологічні кластери сприяють формуванню «економіки знань», посилюють інтеграційні процеси в глобальному економічному просторі та забезпечують довгострокову економічну безпеку держави.

Кластерні утворення в сучасних умовах виступають інституційним механізмом трансформації конкурентних відносин у форму інтеграційної взаємодії, зберігаючи при цьому конкуренцію як ключовий детермінант розвитку світової економіки. Формування мережевої національної економіки забезпечує не лише стійку динаміку соціально-економічного зростання, але й виконує функцію інструмента національної безпеки в умовах зростання загроз глобалізованого корпоративного впливу. Кластери виконують роль захисного бар'єра для національних виробників від домінування транснаціональних монополій, що уможливлює реалізацію та відстоювання стратегічних інтересів держави. Емпіричний досвід світової практики підтверджує: лідируючі позиції в глобальній економічній системі посідають ті країни та регіони, де відбулося становлення кластерних структур, оскільки саме вони формують базу конкурентоспроможності національних економік. Натомість держави й території, у межах яких кластери не набули розвитку, поступово втрачають конкурентні переваги та наближаються до статусу периферійних акторів світового господарства [2].

У сучасних умовах кластерна політика виступає як багатовимірний інструмент державного регулювання, що інтегрує промислову, регіональну, інвестиційну, інноваційну, науково-технічну, освітню та політику підтримки малого і середнього бізнесу. Її реалізація спрямована на створення сприятливих інституційних і економічних передумов для налагодження стійких партнерських зв'язків між підприємствами, науково-дослідними установами, освітніми організаціями та органами влади.

Ключовим завданням кластерної політики є усунення бар'єрів, що перешкоджають формуванню ефективної взаємодії між учасниками кластерних об'єднань, а також стимулювання синергійних ефектів, які виникають у результаті кооперації. Вагома роль у цих процесах належить державним і

місцевим органам влади, які не лише забезпечують інституційну підтримку та розвиток спеціалізованої інфраструктури, але й здійснюють вплив на ключові чинники конкурентоспроможності кластерів [1].

Державна кластерна політика реалізується у двох основних напрямах: удосконалення та модернізація вже існуючих кластерних структур і підтримка кластерних ініціатив на етапі їх становлення. У цьому контексті використовуються різноманітні інструменти – від фінансових стимулів та податкових пільг до інформаційно-консультативної підтримки та програм розвитку інноваційної екосистеми.

Водночас унікальність кожного кластера, обумовлена галузевою специфікою, територіальними умовами та структурою учасників, ускладнює формування універсальних підходів до їх розвитку. Це вимагає диференційованої стратегії, заснованої на поєднанні стандартних механізмів державної політики з урахуванням індивідуальних характеристик регіонального середовища та потреб бізнес-спільноти.

Сучасний стан вирішення проблем у сфері кластерної політики вимагає комплексного та системного підходу. Необхідним є розширення інструментарію підтримки кластерних ініціатив, що дозволить забезпечити більш відчутний вплив на економічний розвиток країни. Завдяки застосуванню стимулюючих механізмів кластерна політика здатна сприяти реалізації стратегічно важливих національних і регіональних програм, активізувати інноваційні процеси, а також забезпечити належний рівень фінансування й залучення інвестицій у кластери. Нарощування потенціалу кластерів та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах економічного зростання і покращення ділового клімату визначають ключові перспективи реалізації кластерної політики України.

Отже, кластеризація виступає одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, оскільки забезпечує формування сприятливого інноваційного середовища, стимулює розвиток малого і середнього бізнесу, сприяє інтеграції науки, освіти та виробництва. Кластерна політика, будучи важливим інструментом державного регулювання, має забезпечити створення інституційних та економічних умов для зміцнення партнерських зв’язків між учасниками кластерних об’єднань, а також для активізації інноваційно-інвестиційних процесів. Впровадження комплексного підходу до розвитку кластерів дозволить Україні не лише підвищити рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках, але й зміцнити економічну безпеку держави у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Васильківський Д.М., Войнаренко М.П., Нижник В.М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 25-30.

2. Ринейська Л. С. Кластери у сучасній глобальній економіці. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971

Баюра Дмитро,
доктор екон. наук, професор,
Київський національний університет
Імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ KYIVSTAR GROUP LTD

Ключові слова: модель бізнесу, первинне розміщення акцій, компанія спеціального призначення, оператор цифрових сервісів

Dmytro Baiura
D.Sc. in Economics, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

FORMATION OF A NEW BUSINESS MODEL KYIVSTAR GROUP LTD

Key words: business model, initial public offering, special purpose vehicle, digital services operator

В умовах війни росії проти України компанія «Kyivstar Group Ltd» формує нову бізнес модель. Ця материнська компанія цифрового оператора України успішно вийшла на американську фондову біржу Nasdaq, отримавши лістинг. З 15 серпня цього року її акції торгуються під тікером KYIV. Варто зазначити, що "Київстар" у складі групи став першою українською компанією, яка пройшла лістинг на фондовій біржі США. «Як зазначає ділове видання Delo.ua видавництва «Economika +» вихід на Nasdaq відбувся 15 серпня 2025 року шляхом злиття з компанією спеціального призначення (SPAC) Cohen Circle. Такий механізм є простішим за класичне IPO. Більш детально про використання компаній для публічного розміщення акцій можна ознайомитися у дослідженні науковців [1]. Також, якщо аналізувати інституційне забезпечення інструменту розміщення акцій, то відповідно до нормативних вимог Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC), акції SPAC розміщуються спочатку за фіксованою ціною за акцію. Залучені кошти зберігаються в довірчому фонді. Після IPO SPAC має обмежений термін (зазвичай до двох років) для пошуку компанії, з якою можна буде укласти угоду про злиття.

Виходячи із вищезазначеного варто зробити порівняльну характеристику SPAC та процесу IPO (дивись табл. 1). При цьому процесі компанія «Kyivstar Group Ltd» провела понад 60 зустрічей в рамках роуд-шоу в США. Інвестори більше цікавились питанням вільного руху капіталу в Україні, ніж воєнними ризиками.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика SPAC та IPO

Критерій	SPAC (Special Purpose Acquisition Company)	IPO (Initial Public Offering)
Суть процесу	Об'єднання з публічною компанією для первинного розміщення ЦП	Прямий вихід публічної компанії компанії на фондовий ринок
Тривалість	Швидше (3–6 місяців)	Підготовка займає не менш як 3 роки, включаючи міжнародний аудит із числа компаній великої четвірки. Процедура займає 6–12 місяців
Регулювання	Менш вимогливе на початковому етапі	Контроль та розкриття інформації (SEC). Високий рівень транспарентності та корпоративного управління, а також корпоративної соціальної відповідальності
Прозорість	Нижчий рівень до фінансової та нефінансової звітності	Вища
Вартість процесу	Відносно нижча, у тому числі андерайтерам	Вища
Контроль над процесом	Більше контролю у засновників компанії	Більше впливу андерайтерів (інвестиційних банків, регуляторів та інших заінтересованих осіб)
Ризики для інвесторів	Вищі — можливе завищення оцінки компанії на початковому етапі	Нижчі — ретельна перевірка перед розміщенням
Довіра ринку	Нижчий рівень транспарентності	Більша довіра інституційних інвесторів

Складено автором

Про це повідомив Президент "Київстару" Олександр Комаров під час церемонії відкриття торгів Nasdaq Opening Bell у Нью-Йорку» [2]. Дійсно, Національний банк України встановив валютні обмеження на період воєнного стану, хоча з 6 серпня цього року набули чинності деякі пом’якшення. НБУ надав змогу підприємствам «переказувати за кордон дивіденди за 2023 рік у межах загального ліміту, що й надалі становить 1 млн євро в еквіваленті на місяць. Отже, в бізнесу з'явиться можливість частково репатріювати дивіденди за період діяльності, що розпочався з 1 січня 2023 року (а не з 1 січня 2024 року. За оцінками НБУ, це не генеруватиме значного додаткового попиту на валюту, враховуючи наявність загального ліміту, й водночас сприятиме підвищенню довіри іноземних інвесторів до України та залученню нових іноземних інвестицій. Крім того, валютну ліквідність, що репатріюється у вигляді дивідендів, бізнес зможе використовувати за кордоном для інших цілей, зокрема для виконання боргових зобов’язань» [3,4]. За даними керівництва компанії нині компанія себе позиціонує як «оператор цифрових сервісів». Тобто завдяки формуванню нової бізнес моделі та корпоративній стратегії компанія значно диверсифікує свою діяльність. Про це також свідчить інформація із аналітичної системи YouControl (https://youcontrol.com.ua). Про успішне формування нової бізнес моделі та виходу міжнародний ринок цінних паперів засвідчує те, що ціни на акції за перші два тижні зросли на 20%.

Ринкова капіталізація компанії досягла 2,78 млрд. доларів. За даними корпоративного сайту компанії в Україні нині «Київстар — провідний цифровий оператор України, який обслуговує понад 22,4 млн абонентів мобільного та 1,1 млн абонентів фіксованого зв'язку. Портфель цифрових послуг включає цифрову медичну платформу Helsi (29 млн зареєстрованих користувачів), платформу кіно та телебачення «Київстар ТБ» та лідера українського ринку райдхейлінгу та доставки Uklon. Київстар також є провідним постачальником корпоративних послуг в Україні, підтримуючи бізнес за допомогою хмарних рішень, рішень у сфері кібербезпеки та штучного інтелекту. Завдяки підрозділу Kyivstar.Tech компанія активно розвиває напрям розробки програмного забезпечення в Україні та є надійним партнером для міжнародних технологічних компаній, зокрема Starlink. Нещодавно Київстар оголосив про успішне тестування послуги Starlink Direct to Cell, комерційний запуск якої заплановано на 4 квартал 2025 року», (https://kyivstar.ua/news/id01092020251000).

Таким чином, первинне розміщення акцій, навіть у періоди значних біфуркацій та війни призводить до підвищення корпоративної репутації компаній і при умові ефективного корпоративного управління може забезпечити зростання ринкової капіталізації та залучення більш дешевих інвестицій для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Делас В. А. Перспективи використання компаній із придбання спеціального призначення (SPAC) для публічного розміщення українських компаній / В. А. Делас, Р. В. Лепський // НВ Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород: ВД "Гельветика", 2025. Вип. 54. С. 46–53. Бібліогр.: с. 51–53 (21 назва); рез. укр., англ. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54_2025ua/9.pdf

2. Галина Панченко "Київстар" на Nasdaq: що насправді турбує інвесторів, URL: https://delo.ua/news/kiyivstar-na-nasdaq-shho-naspravdi-turbuje-investoriv-451680/

3. НБУ впроваджує черговий пакет пом'якшення валютних обмежень/ Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuye-chergoviy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen

4. Постанова Правління Національного банку України від 5 серпня 2025 року № 95 "Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18". Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_05082025_95

Білорус Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Фірсова Світлана,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Ключові слова: бренд роботодавця, атрибути/складові бренду роботодавця, стратегічна конкурентна позиція, стратегічні рекомендації.

Tetiana Bilorus
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Svitlana Firsova,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

COMPETETIVE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY'S BRAND AS AN EMPLOYER

Key words: employer brand, attributes/components of employer brand, strategic competitive position, strategic recommendations

Високий рівень конкуренції на вузькоспеціалізованих та високопрофесійних фахівців (по суті «кадровий голод») – це одна з основних характеристик ринку праці не лише в Україні, а й у більшості країн світу. Така ситуація вимагає суттєвих трансформацій в системі управління будь-якої компанії, які передбачають впровадження сучасних підходів до питань управління брендом компанії як роботодавця.

В умовах гострої конкурентної боротьби за висококваліфікованих працівників, на нашу думку, в першу чергу виникає потреба розробки системного та об'єктивного інструменту визначення конкурентної стратегічної позиції бренду компанії як роботодавця.

Аналіз підходів різних авторів дозволив зупинитися на тому, що «бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, функціональних, економічних та психологічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших компаній та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників [2]».

В межах дослідження пропонуємо діагностику стратегічної позиції компанії як роботодавця проводити за допомогою авторської матриці «Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця». В основу побудови

авторської матриці покладено використання матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства запропонованої колективом авторів на чолі з Ілляшенко С.М. [3]. Особливістю використання цієї матриці є поділ її на 7 зон різної пропорції, що мають специфічні характеристики та описуються певною комбінацією оцінок рівнів зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця.

При проведенні діагностики стратегічної позиції компанії як роботодавця для побудови матриці вісь *X* буде відображати оцінку бренду роботодавця існуючими працівниками компанії (тобто по суті оцінка внутрішнього бренду роботодавця), а вісь *У* – потенційними працівниками (оцінка зовнішнього бренду роботодавця). З метою проведення стратегічного аналізу будемо використовувати змінні показники, що характеризують бренд роботодавця за його атрибутами та складовими. Для отримання таких оцінок можна використати методичні рекомендації запропоновані у публікації Білорус Т.В. та Фірсової С.Г [1].

Стратегічна позиція компанії як роботодавця визначається співвідношення між оцінками існуючих та потенційних працівників і передбачає потрапляння компанії в одну із зон (рис. 1.).

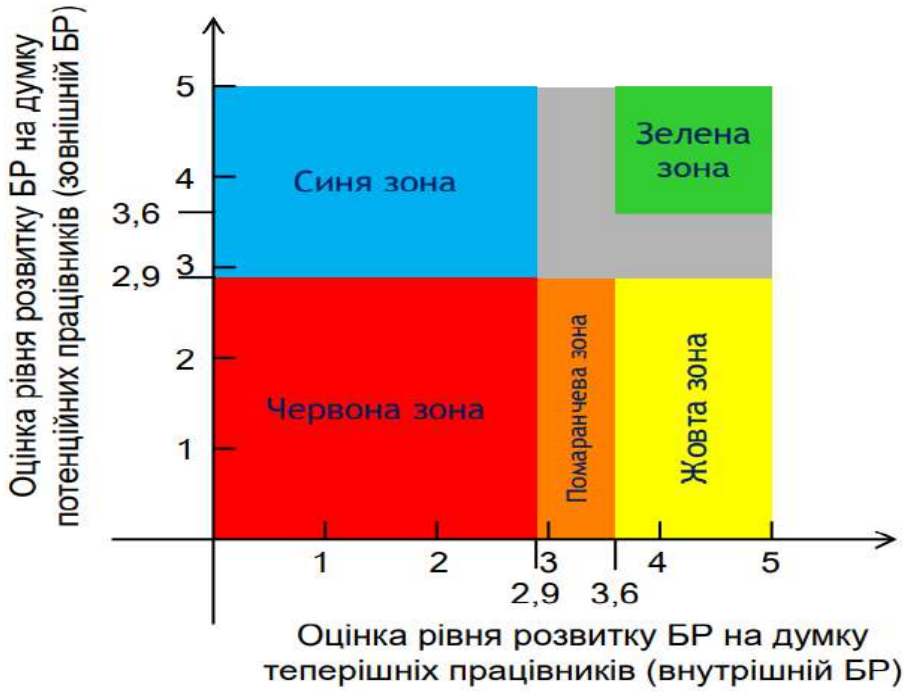

Рис. 1. **Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця***
**Розроблено авторами*

Отже, залежно від оцінок атрибутів бренду роботодавця та їх складових потенційними та існуючими працівниками компанія потрапляє в одну із зон, що мають наступні характеристики:

1. ***«Червона зона»*** – тривожний рівень розвитку бренду компанії як роботодавця (оцінка як існуючими так і потенційними працівниками на низькому рівні – нижче за 2,9 балів). Така ситуація потребує його повного відродження або ж переформатування атрибутів/складових бренду роботодавця; Вектор стратегічного розвитку має бути спрямований на

здійснення ґрунтовного аналізу та визначення ключових факторів подальшого успіху.

2. ***«Помаранчева зона»*** – проблемний рівень розвитку бренду компанії як роботодавця (оцінка існуючими працівниками переходить у середній рівень розвитку (інтервал від 2,9 до 3,6 бали), а потенційними залишається на низькому рівні (нижче за 2,9 балів). Така ситуація потребує заходів щодо підвищення лояльності потенційних працівників за рахунок грамотного управління локальними атрибутами/складовими бренду роботодавця.

3. ***«Жовта зона»*** – проблемний рівень розвитку бренду компанії як роботодавця (оцінка існуючими працівниками переходить у високий рівень розвитку (інтервал від 3,6 до 5 балів), а потенційними залишається на низькому рівні (нижче за 2,9 балів). Спостерігається по суті дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Стратегічний вектор розвитку спрямований на пристосування зовнішнього середовища за рахунок грамотного управління брендом роботодавця.

4. ***«Синя зона»*** – проблемний рівень розвитку бренду компанії як роботодавця (оцінка існуючими працівниками на низькому рівні (нижче за 2,9 балів), а потенційними переходить у середній/високий рівень розвитку (інтервал від 2,9 до 5 балів). Знову спостерігається по суті дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Насправді ситуація дуже специфічна і потребує досконалого вивчення. вектор стратегічного розвитку спрямований на виявлення проблемних місць та аналіз причин їх виникнення, окреслення основних шляхів вирішення внутрішніх проблем з брендом роботодавця та визначення переліку стабілізаційних заходів; головна мета полягає в ідентифікації проблем та активізації дії щодо стрімкого розвитку бренду роботодавця, що у підсумку має призвести до стійкого конкурентного положення компанії на ринку праці.

5. ***«Сіра зона»*** – перехідна зона – помірно-підвищений рівень розвитку бренду компанії як роботодавця. Спостерігається у двох ситуаціях:

- 5.1. оцінка існуючими працівниками на середньому рівні (інтервал від 2,9 до 3,6 балів), а потенційними працівниками переходить у середній/високий рівень розвитку (вища за 2,9 балів).
- 5.2. оцінка існуючими працівниками переходить у середній/високий рівень розвитку (вища за 2,9 балів), а потенційними працівниками на середньому рівні (інтервал від 2,9 до 3,6 балів).

Вектор стратегічного розвитку спрямований на виявлення резервів в управлінні брендом роботодавця, своєчасне виявлення індикаторів зовнішніх загроз та подолання їх негативного впливу, що підвищить рівень конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

6. ***«Зелена зона»*** – високий рівень розвитку бренду компанії як роботодавця (оцінка як існуючими так і потенційними працівниками на підвищеному/високому рівні розвитку (вище за 3,6 бали). Така ситуація характерна для компаній, що перебувають на стадії зрілості. Вектор стратегічного розвитку на якісно нові зміни поточного стану управління, запровадження інноваційних форм розвитку бреду роботодавця та посилення конкурентної позиції компанії на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Білорус Т.В. Фірсова С.Г. (2019). Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* № 4 (10), 2019 с. 30-39. DOI: 10.5281/zenodo.3834923. https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf

2. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Теорія та практика управління розвитком економіки:* матеріали міжнар. наук-практ. конф. (м. Київ, 2019). С. 316-318.

3. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: *монографія*. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

Білорус Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Фірсова Світлана,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: бренд роботодавця, стратегічна позиція, суб'єктивні та об'єктивні причини, управління брендом роботодавця.

Tetiana Bilorus
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Svitlana Firsova,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

EMPLOYER BRAND AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Keywords: employer brand, strategic position, subjective and objective reasons, employer brand management

Формування та управління брендом роботодавця є невід'ємною складовою розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Враховуючи багатогранність категорії «бренд роботодавця» та можливість створення за його рахунок додаткової вартості, постає необхідність управління брендом роботодавця саме на корпоративному стратегічному рівні.

В основу побудови матриці «Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця» покладено використання матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства запропонованої колективом авторів на чолі з Ілляшенко С.М. [2].

Опитування потенційних та існуючих працівників щодо оцінювання рівня розвитку окремих атрибутів/складових бренду роботодавця дає можливість визначити стратегічну конкурентну позицію бренду компанії як роботодавця (рис. 1.).

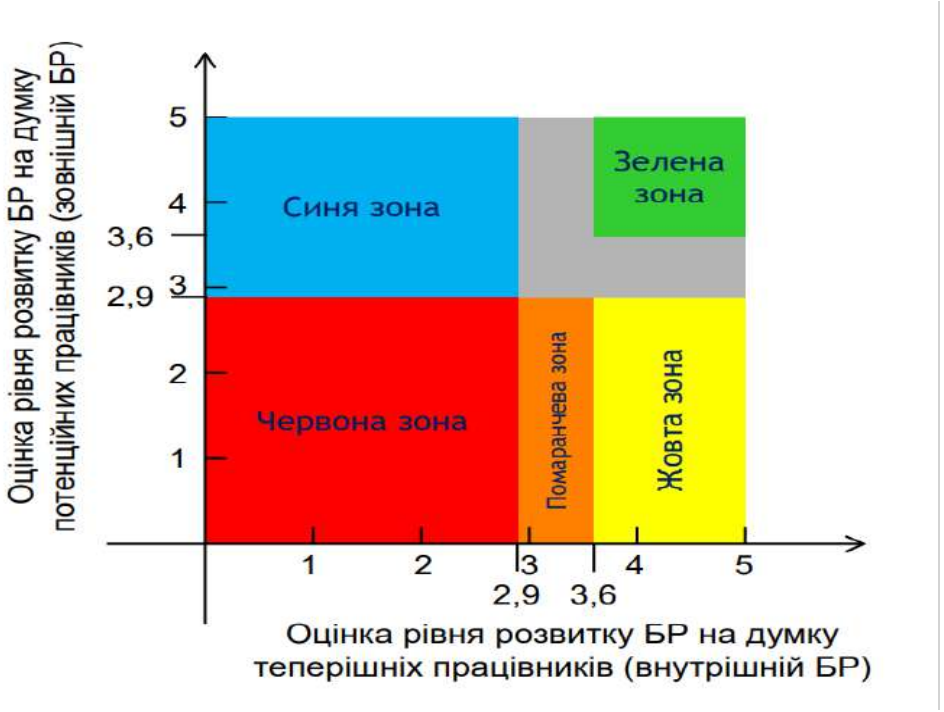

Рис. 1. **Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця***
**Розроблено авторами*

Слід відзначити, що успішність формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця значно залежить від застосування того методичного інструментарію, який дозволить максимально наближено до реальності, оцінити потенційний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на цей процес [1].

Тобто для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень необхідно чітко розібратися з причинами потрапляння бренду компанії як роботодавця до тієї або іншої зони.

«Червона зона» – тривожний рівень розвитку бренду роботодавця. Об'єктивними причинами потрапляння компанії до цієї зони можуть бути: компанія перебуває на стадії зародження/формування (виходу на ринок), тому по суті ані її зовнішній ані внутрішній бренд роботодавця ще не сформовані; компанія перебуває на стадії занепаду (погіршення показників діяльності), тому рівень лояльності існуючих працівників до бренду роботодавця знижується, як і рівень привабливості для потенційних працівників; компанія знаходиться на стадії відродження (оновлення всіх напрямів діяльності), тому існуючі складові бренду роботодавця потребують значних корегувальних дій. Суб'єктивними причинами можуть бути: керівництво компанії не приділяє уваги розвитку основних атрибутів/складових бренду роботодавця; керівництво компанії не врахувало дію ризиків втрати/погіршення показників розвитку атрибутів бренду роботодавця.

«Помаранчева зона» – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця. Об'єктивною причиною такої позиції те, що компанія знаходиться на початковій стадії зростання, відповідно лише починає активні дії щодо формування позитивного внутрішнього бренду роботодавця, який в подальшому стане підґрунтям для підвищення рівня розвитку зовнішнього бренду роботодавця. Суб'єктивною причиною такої позиції є те, що

керівництво компанії не впроваджує достатню кількість заходів щодо підтримки та розвитку привабливості складових бренду роботодавця для існуючих працівників, результатом чого стає і непривабливість компанії як роботодавця для потенційних працівників.

«Жовта зона» – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця – дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Об'єктивною причиною потрапляння компанії у цю зону є те, що компанія знаходиться на стадії формування/зростання (етап виходу на ринок) і виникає ситуація, коли добре сформований внутрішній бренд роботодавця ще не достатньо почав працювати на підвищення позицій в очах потенційних працівників (тобто на зовнішній бренд). Суб'єктивною причиною такої позиції є недостатньо сформований комплекс маркетингових комунікацій, тобто по суті потенційні працівники не достатньо проінформовані про реальний стан розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця компанії.

«Синя зона» – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця – дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Об'єктивною причиною потрапляння компанії до синьої зони може бути початковий етап її переходу у стадію занепаду, яка у більшості своїй характеризується підвищеним рівнем конфліктності та значним скорочення ресурсів і тому числі і на підтримку атрибутів бренду роботодавця на високому рівні. В такій ситуації потенційні працівники можуть ще не володіти реальною інформацією про те, що насправді відбувається в компанії і оцінювати рівень розвитку її бренду роботодавця у проекції попередніх періодів. Натомість існуючі працівники вже можуть стикнутися з проблемами в компанії і тому оцінювати рівень розвитку атрибутів бренду роботодавця як низький. Суб'єктивні причини потрапляння компанії до синьої зони: зміна кадрової політики компанії, що негативно оцінюється діючими працівниками; розширення компанії – відкриття нових відділень/філій, інформація щодо зовнішнього бренду роботодавця сформована на основі загальної інформації про компанію, а насправді ситуація в нових структурних підрозділах може бути несприятлива (несформований колектив, незадовільні умови праці, нетиповий стиль управління у нового керівника тощо).

«Сіра зона» – перехідна зона – помірно-підвищений рівень розвитку бренду роботодавця. Спостерігається у двох ситуаціях:

- ✓ на етапі переходу компанії з синьої до зеленої зони щодо рівня розвитку бренду роботодавця: тут відслідковується поступове підвищення рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця з позиції існуючих працівників з низького до середнього рівня. Така ситуація характерна для компаній, що перебувають на стадії відродження. Це може відбуватися за рахунок покращення кадрової політики компанії та налагодження роботи у нових структурних підрозділах.
- ✓ на етапі переходу компанії з помаранчевої/жовтої до зеленої зони щодо рівня розвитку бренду роботодавця, шляхом поступового покращення рівня розвитку зовнішнього бренду роботодавця. Зазвичай така ситуація характерна для компаній, що знаходяться на стадії прискореного зростання, тобто вони вже сформували достатньо потужні інструменти внутрішнього бренду роботодавця і тепер готові презентувати їх ринку

праці (тобто для потенційних працівників). Це може відбуватися за рахунок проведення ефективних маркетингових комунікацій та ознайомлення потенційних працівників з реальним станом речей щодо високого рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця компанії.

«Зелена зона» – високий рівень розвитку бренду роботодавця. Така ситуація характерна для компаній, що характеризуються стабільною діяльністю щодо підвищення рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця або підтримки їх на сформованому рівні. Керівники компанії мають працювати над побудовою ефективної стратегії розвитку бренду роботодавця, а також постійно проводити заходи щодо профілактики ризиків погіршення стану атрибутів бренду роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Джулай, М., Сичова, А., Безус, А., & Сичова, Н. (2022). Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *6*(47), 433–446. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908

2. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: *монографія*. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

Бондаренко Олена,
студентка
Одеський національний економічний університет
Борса Вадим,
доктор філософії, доцент
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: цифрові технології, людський капітал, цифрова грамотність, інновації, віддалена робота, інтеграція.

Olena Bondarenko,
student
Odesa National Economic University
Vadym Borsa,
PhD, Associate Professor
Odesa National Economic University

THE ROLE OF DIGITAL LITERACY IN THE FORMATION OF MODERN HUMAN CAPITAL

Keywords: digital technologies, human capital, digital literacy, innovations, remote work, integration.

Цифрові технології диктують розвиток сучасного суспільства, а цифрова грамотність стає необхідною умовою освіти, професійної діяльності та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівні. Вона є ключовим чинником розвитку людського капіталу та інтеграції в глобальний цифровий простір, сприяючи формуванню навичок, необхідних для інноваційного розвитку та ефективного використання цифрових ресурсів. Аналіз сучасного стану цифрової грамотності дозволяє виявити прогалини, удосконалити освітні та державні ініціативи, а також сприяти інтеграції України у глобальний цифровий простір.

В сучасних умовах пов’язаних із військовою агресією проти України та наслідками пандемії COVID-19, населення зіткнулося з низкою складних проблем. Однією з найважливіших серед них стало відчутне обмеження можливостей для здійснення різних видів діяльності – від професійної та освітньої до культурної та соціальної. Розв’язання цієї проблеми потребує використання цифрових технологій як високотехнологічних інструментів для ефективної інтеграції в сучасне суспільство [1, с.99].

Розвиток інформаційних технологій значно розширює можливості людей у сфері праці, навчання та дозвілля. Сучасне виконання суспільно важливих завдань дедалі більше потребує компетентностей, пов’язаних із цифровою грамотністю, а цифрова рівність розглядається як один із ключових чинників успішності на ринку праці: кандидати з вже сформованими навичками

ефективної роботи з цифровими технологіями знаходять роботу першими, маючи переваги пе ред іншими шукачами роботи. Навіть професії, раніше не пов'язані з інформаційними технологіями, нині неминуче проходять процес інформатизації [2, с.164].

За визначенням Європейського Союзу, цифрова грамотність належить до восьми ключових компетентностей людини, а її розвиток визначено пріоритетом цифрового прогресу у розвинених країнах для забезпечення повноцінного життя та діяльності [1, с.99]. У цілому, цифрова грамотність охоплює базові навички, такі як: пошук інформації, комунікація та спільна робота, створення цифрового контенту, забезпечення онлайн-безпеки та розв'язання технічних питань. Україна також встала на шлях всебічних цифрових перетворень та розвитку цифрових навичок для навча ння, професійної діяльності, участі у житті суспільства. Але попри все, результати першого дослідження цифрової грамотності по Україні засвідчили, що 53% громадян України не мають базового рівня цифрових навичок, а 15,1% з них пенсійного віку не володіють ними взагалі. Це дані дослідження, яке у грудні 2019 року провела Мінцифра [3].

Формування грамотності в застосуванні цифрових технологій є пріоритетним завданням освіти XXI ст. У Міністерстві цифрової трансформації України підкреслюють, що розвиток цифрових навичок є надзвичайно важливим для регіонів, тому проєкт «Дія.Цифрова освіта» визначено одним із пріоритетних напрямів. Завдяки цьому проєкту станом на 2025 рік 6 млн громадян отримали доступ до навчання на порталі, включно з безкоштовними освітніми серіалами з цифрової грамотності, транформації та можливістю проходження тестів та всеоіхоплюючого тесту на цифрову грамотність – Цифрограм . Крім того, на території України функціонує понад 5000 хабів цифрової освіти [4, с.69; 5].

Сучасна економіка базується на обміні знаннями, навичками та інноваціями, де здатність перетворювати ідеї на цінний капітал є ключовим чинником зростання. Значна увага приділяється розвитку людського капіталу та інтелектуальних ресурсів. Інновації, поступово підвищують виробничий потенціал економіки та сприяють розвитку людського й соціального капіталу. А це вимагає активних інвестицій у науку, освіту та розвиток людини. Використання інформаційно-цифрових технологій дозволяє за однакових витрат капіталу, робочої сили й енергії отримувати більший обсяг продукції. Частина технологій допомагає економити працю: наприклад, поява мережевих комп'ютерів і сучасних інформаційних систем практично усунула необхідність ручної обробки даних. Інші ж технології дають можливість заощаджувати переважно капітал. Яскравим прикладом є стільниковий зв'язок, адже для створення ефективної мобільної мережі потрібно значно менше вкладень, ніж для розгортання стаціонарної. Для нас, пандемія 2020–2021 років та війна з 2022 року завдали серйозних втрат людському потенціалу, наразі повне використання інтелектуального та творчого потенціалу стало неможливим, а забезпечення якісного освітнього процесу стало не просто викликом, а стало говною проблемою і потребою. [6, с. 61].

В останні роки відбулася суттєва трансформація організації праці: компанії активно впроваджують гнучкі моделі, зокрема повністю віддалену та

гібридну роботу. Сучасне управління талантами та корпоративні політики дозволяють фахівцям із персоналу розробляти й реалізовувати новітні стратегії управління людьми, особливо в умовах зростання проектних форм зайнятості, фрілансу та цивільно-правових контрактів. Віддалена робота відкриває нові можливості для мобільності по всьому світу та розширює доступ до робочих місць для людей з обмеженими можливостями, що так важливо для наших реалій, а також підвищує конкуренцію на ринку праці, оскільки компанії отримують змогу залучати іноземних фахівців .

Отже, аналіз сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій та цифрової грамотності свідчить про їхню фундаментальну роль у забезпеченні ефективності освіти, професійної діяльності та соціальної взаємодії. Для України, яка зазнала серйозних втрат людського потенціалу через пандемію та війну, формування цифрової компетентності населення є стратегічним завданням держави. Впровадження сучасних інформаційних технологій, гнучких моделей праці та цифрових освітніх ініціатив сприяє не лише адаптації до нових умов, а й розвитку економіки, соціальної сфери та глобальної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Trynus, O. (2022). DIGITAL LITERACY FORMATION OF FUTURE TEACHERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THEORETICAL ASPECT. UNESCO Chair Journal Lifelong Professional Education in the XXI Century, 2(6), C. 98-115.

2. Формування цифрової грамотності особистості в сучасному інформаційному просторі / В. О. Кудлай // Записки з українського мовознавства. 2019. Вип. 26(2). С. 160-168.

3. Міністерство цифрової трансформації України (2019). Цифрова грамотність населення України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf

4. Вплив стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу. /Г.Бойківська, К. Саладяк // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2), 2023 р. - С. 65–73.

5. Дія.Освіта Про проєкт. URL :https://osvita.diia.gov.ua/about (Дата звернення: 27.09.25)

6. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу/М. Кириченко// Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства. - 2019 р.- С. 61-63.

Бородіна Оксана,
канд. наук з держ. управління,
старший науковий співробітник
Інститут економіки промисловості
НАН України

СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ТА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Ключові слова: повоєнне відновлення, постраждалі громади, соціальний розвиток, інфраструктурні проєкти

Oksana Borodina,
PhD in Public Administration,
Senior Research Fellow
Institute of Industrial Economics
National Academy of Sciences of Ukraine

SOCIAL PRIORITIES FOR THE RECOVERY OF AFFECTED AND DECOMMISSIONED TERRITORIES (ON THE EXAMPLE OF THE ZAPORIZHIA REGION)

Keywords: post-war recovery, affected communities, social development, infrastructure projects

Запорізька область до повномастштабного вторгнення вирізнялася серед регіонів України як високоіндустріалізований та високоурбанізований регіон. Специфікою області з початку повномасштабного вторгнення став той факт, що область відіграє роль потужного хабу як для військових і техніки, так і для десятків тисяч переселенців із окупованої частини півдня України. Велика кількість бізнесу була релокована. Знищення Каховського водосховища також спровокувало екологічну катастрофу та створило додаткове зони концентрації пилу поблизу міської агломерації.

Слід зазначити, що індекс розвитку інфраструктури Запорізької області, розрахований відповідно до методики Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень [1], демонструє, що найбільш розвиненим в області була комунальна, медична та екологічна інфраструктура, а також, інфраструктура зв'язку. Ескалація конфлікту спричинила важкі соціальні наслідки. Так, у 2024 році близько 91% людей, які проживають на підконтрольних Уряду або прифронтових територіях Запорізької області, вважаються такими, що потребують гуманітарної допомоги [2]. Вкрай нагальною є виклики життєзабезпечення ВПО, яких станом на грудень 2024 року, в області проживало біля 190 тис. ос. Люди з прифронтових громад евакуюються не завжди охоче, причиною чого є ризики неможливості працевлаштування та відсутність житла.

Ускладненим у громадах є доступ до медичної допомоги. Гуманітарні організації зазначають, що в деяких прифронтових населених пунктах майже не залишилося інфраструктури, тому можливості для працевлаштування вкрай обмежені, а люди покладаються на гуманітарну допомогу, щоб вижити.

Усі громади Запорізької області стикаються з низкою ризиків у безпековій сфері. Перманентні обстріли у прифронтових громадах, та навіть у містах, відносно далеких від лінії фронту актуалізують потребу в достатній кількості бомбосховищ, роблять ключовим пріоритетом питання розмінування. У деяких населених пунктах констатується відсутність заходів екстреного попередження (сирен). Лише приблизно одне з десяти бомбосховищ доступне для маломобільних людей. Місцева влада визнає недостатню кількість бомбосховищ ключовою проблемою і наразі інвестують у будівництво нових сховищ [3].

Варто зауважити, що пріоритети мешканців Запоріжжя щодо повоєнного відновлення, у розрізі сфер суспільного життя, розподілилися наступним чином:

- будівництва та реконструкція житла – 48 % респондентів;
- адаптація військових до мирного життя – 36%;
- розмінування територій – 34%;
- відновлення критичної інфраструктури – 30%;
- створення робочих місць, відновлення роботи підприємств – 28%;
- відновлення роботи соціальних закладів (лікарні, школи, дитсадки);
- побудова та облаштування бомбосховищ – 12%.

При цьому драйверами, рушіями відновлення Запорізької області, на думку її мешканців, мають бути: місцева влада, міжнародні донори, молодь, ветеранські та громадські організації, органи контролю та правопорядку.

Попри військову агресію та близькість лінії фронту, громадами Запорізької області продовжується реалізація інфраструктурних та інвестиційних проєків, основними джерелами залучених коштів є державний бюджет, кошти внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Загальна кількість таких проєктів у громадах області, нажаль, не є значною, навіть у порівнянні із сусідньою Херсонською областю. За показником кількості та обсягів фінансування проєктів в громадах, Запорізька область займає 17 місце по країні.

Загальна кількість інфраструктурних проєктів, що реалізуються громадами Запорізької області (за даними DREAM-аналітика)

Реалізується	Загальний орієнтовний бюджет	Наявне фінансування	Фінансове покриття
377 проєктів	58,57 млрд. грн.	7,72 мдрд. грн.	13,1%

Джерело: складено авторкою на основі [4]

Розподіл кількості проєктів за секторами, а саме, домінування проєктів у сфері освіти (складається майже виключно з проєктів відбудови або капітального ремонту закладів освіти) та проектів з відновлення промисловості, є абсолютним відображенням ситуації, що склалася у постраждалих

старопромислових регіонах. Проєкти у сфері охорони здоров'я для громад області навіть обійшли у рейтингу традиційні комунальні проєкти, адже в області наразі ведуться бойові дії, багато громад деокуповані, значна міграція населення, переважна більшість мешканців у значній кількості громад – це люди переважно похилого віку, які не взмозі самостійно ефективно вирішити свої питання із медичною допомогою та є маломобільними .

Пріоритетними стратегічними напрямками післявоєнного відновлення м. Запоріжжя, які вестимуть до сталого розвитку міста та комфортного життя містян, мають бути:

1. Економічне відновлення через розвиток підприємництва, створення кластерів та розвиток технологій, розвиток культурно-креативних індустрій міста та інтеграцію ВПО.

2. Екологічна безпека людини в місті та відновлення довкілля, яке постраждало від промислового забруднення та військових дій.

3. Зелене відновлення енергетичної інфраструктури м. Запоріжжя, яке має відбуватися з урахуванням потреби адаптації до різних надзвичайних ситуацій, зміни клімату та цілей декарбонізації, прийнятих Угодою мерів.

4. Відновлення та розвиток інфраструктури за принципами інклюзивності, безбар'єрності, екологічності (build back greener).

5. Якісна і кількісна відбудова та модернізація житлового сектору за принципами енергоефективності, інклюзивності, доступності, адаптації до зміни клімату.

6. Розвиток громади через економічні, організаційно-управлінські, нормативно-правові, соціально-психологічні та інформаційні програми інтеграції ВПО як додаткового людського капіталу.

7. Відновлення ментального здоров'я та психологічна адаптація населення до умов невизначеності, яке створює умови для психосоціального благополуччя громадян, дає їм можливості більш активного залучення до участі у процесах післявоєнної відбудови та відновлення міста, поліпшує соціальну взаємодію та згуртованість суспільства.

Список використаних джерел:

1. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження// ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. - Київ, 2017. - 108 с.

2. Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2024. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2024-december-2023-enuk

3. У Запоріжжі планують встановлення нових комбінованих модульних укриттів. URL: https://suspilne.media/zaporizhzhia/858567-u-zaporizzi-planuut-vstanovlenna-novih-kombinovanih-modulnih-ukrittiv/

4. Портал DREAM Аналітика. URL: https://bi.dream.gov.ua/#/

Варналій Захарій,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКОЛОГІЇ

Ключові слова: конкурентоспроможність національної економіки, конкуренція, конкурентні переваги, економічна безпекологія, національна безпека, економічна безпека, загроза.

Zakharii Varnalii,
Doctor of Economics, Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY AS AN OBJECT OF ECONOMIC SECURITY STUDY

Keywords: competitiveness of the national economy, competition, competitive advantages, economic security study, national security, economic security, threat.

Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги – це основні категорії ринкової економіки. Спроби визначити їх сутність зароджувалися ще з початком економічних відносин. І з тим, як змінювалась економічна природа світу, вдосконалювалися, розширювалися і доповнювалися їх зміст та трактування. Проходячи тривалий період еволюції, трактування цих категорій поступово ставало все ширшим та багатостороннім.

Сучасна конкуренція, на нашу думку, є суперництвом за одержання найбільшого позитивного ефекту (або найбільшої ефективності), яке ґрунтується на інноваціях, тобто на створенні такого унікального фактору, який принаймні тимчасово не можуть одержати або скопіювати інші суб'єкти ринку. Позитивний ефект, якого прагне конкурент, можна диференціювати на економічний (який означає одержання додаткового прибутку від реалізації інноваційного продукту), технологічний (який виражається у підвищенні якості інноваційного продукту) та ринковий (який виявляється у створенні нової потреби і попиту та розширенні ємності ринку). [3, с. 23-24].

Сутність «**конкурентних переваг**» полягає у наявності ціннісних властивостей (ексклюзивної цінності) чи сукупності чинників, які дають змогу країні чи окремому суб'єкту господарювання посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими (конкурентами), конкурентні позиції на внутрішньому та/або зовнішньому ринку.

Стрімкий сучасний розвиток прогресивних технологій виводить конкуренцію на новий – інноваційний рівень.

Ще в 2013 році ми запропонували трактувати економічну категорію **«конкурентоспроможність національної економіки»** як здатність

національних економічних суб'єктів витримувати конкуренцію на світових ринках завдяки створенню в країні таких умов господарювання, що забезпечують суб'єктам можливість підвищувати інноваційну активність та ефективність, а в результаті досягати високого рівня добробуту та національної безпеки країни [3, с. 57].

На нашу думку, запропоноване визначення категорії «конкурентоспроможність національної економіки» враховує специфіку поточного етапу розвитку економіки, коли наука, знання та інформація перетворюються на самостійний і важливий чинник розвитку. Такий *«інноваційний» підхід до трактування конкурентоспроможності національної економіки має важливі відмінності* від «традиційного», заснованого на торговій, виробничій та інвестиційній концепціях. Ці відмінності полягають у цільової спрямованості на забезпечення національної економічної безпеки та реального суверенітету, зміні вирішальних факторів з традиційних на інноваційні, та у визначенні науково-технічного прогресу ендогенною змінною економічного зростання та конкурентоспроможності. [3, с. 60].

У цьому контексті важко не погодитися з професором Чорнодідом І.С., який зазначав, що «більш удосконаленим варіантом трактування поняття «конкурентоспроможність національної економіки» можна вважати її розгляд не як вже отриманого результату, а безпосередньо процесу його досягнення. Це зрозуміли і економісти, тому почали більш детально розбирати досвід формування конкурентних переваг країн у світлі тогочасних глобалізаційних процесів. Так з'явилися ще дві концепції – інвестиційна й інноваційна. В умовах першої конкурентоспроможність розглядається як здатність генерувати та залучати фактори виробництва, привертати інвестиції та людський капітал» [5, с. 40].

Колектив львівських науковців доводить важливість належного рівня розвитку національної економіки та зайняття Україною гідної ніші на міжнародній арені. Зокрема, зазначають, що сучасні умови розвитку національної економіки України вимагають інтеграції країни у світовий простір, перспективи якої залежать від ролі та місця країни в глобальному економічному середовищі та здатності забезпечувати умови для розвитку її конкурентоспроможності [4].

Подальше поглиблення інтеграційних та кооперaційних зв'язків, виникнення різного рівня конфліктів аж до повномасштабної війни вимагає від держави підвищення економічної безпеки та захисту нації. Саме цим питанням і присвячено колективну монографію вчених Національного інституту стратегічних досліджень за загальною редакцією члена-кореспондента НАН України О.С. Власюка в якій доведено, що дуалізм та суперечність сучасного етапу розвитку глобальної економіки змінюють парадигму міжнародної та національної безпеки, посилюють взаємозумовленість зміцнення економічної безпеки та конкурентоспроможності держави [1].

В умовах сучасних глобалізаційних викликів, особливо в добу повномасштабної російсько-української війни, питання формування та підтримки національної конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможності національної економіки, стоїть надзвичайно гостро. Конкурентоспроможність національної економіки є здатністю економічної

системи забезпечувати за будь-якого впливу реальних та потенційних, ендогенних та екзогенних загроз не лише соціально-економічну оптимальність, яка проявляється у високому суспільному ефекті, а й забезпечувати економічну безпеку держави. Все це і є аргументацією, що конкурентоспроможність національної економіки є (має бути) об'єктом дослідження економічної безпекології.

Економічна безпекологія – це міждисциплінарна наука, яка вивчає закономірності ефективного забезпечення безпеки економічних систем, своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації реальних і потенційних, внутрішніх та зовнішніх загроз економічним інтересам відповідних суб'єктів [2, с.14].

Механізм забезпечення економічної безпеки – це система, що реалізується на основі розробки відповідної наукової теорії, концепції, стратегії і тактики, проведення адекватної економічної політики, визначення об'єктів, наявності необхідних інститутів забезпечення безпеки (суб'єктів), визначення та конкретизації інтересів, систематизації загроз, застосування засобів, способів і методів забезпечення безпеки.

Необхідність формування та реалізація активних заходів щодо зміцнення економічної безпеки України зумовлено повномасштабною російсько-українською війною та об'єктивними інституціональними деформаціями, що продовжують відбуватися в національній економіці та суспільстві.

З метою забезпечення економічної безпеки України необхідно розробляти та реалізовувати комплекс заходів щодо подальшої активізації участі інститутів у системі захисту національних економічних інтересів, зміцнення макроекономічної стабільності, розвитку вітчизняного підприємництва, підтримці наукових досліджень, впровадженні інновацій, що в значній мірі сприятиме зміцненню конкурентоспроможності національної економіки, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія [О.С. Власюк, А.І. Мокій, О.І. Іляш та ін.] / за заг. ред. О.С. Власюка. К. : НІСД, 2017. 384 с.
2. Варналій З.С. Економічна безпекологія: сутність та особливості України в добу сучасних викликів та загроз: монографія. К.: Знання України, 2025. 358 с.
3. Варналій З.С., Гармашова О.П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. К.: Знання України, 2013. 387 с.
4. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС: колективна монографія / за ред. С. В. Васильчак. Львів, 2024. 234 с.
5. Чорнодід І. С. Теоретичні засади сутності конкурентоспроможності національної економіки // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 7. С. 37–43.

Вергелес Вадим,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ШЛЯХОМ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Ключові слова: злиття та поглинання, ринок M&A, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, корпоративні стратегії, інтеграція, стимули та стримуючі фактори.

Vadym Vergeles,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT OF MODERN BUSINESS IN UKRAINE THROUGH MERGERS AND ACQUISITIONS

Keywords: mergers and acquisitions, M&A market, competitiveness, investment attractiveness, corporate strategies, integration, incentives and restraints.

У сучасних умовах глобалізації та воєнних викликів угоди злиття та поглинання (M&A) є одним із найважливіших інструментів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в Україні. Вони дають змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, залучати нові ресурси та технології, а також інтегруватися у світовий економічний простір. Угоди злиття та поглинання є важливим інструментом розвитку бізнесу в Україні, проте їхня ефективність обмежується воєнними ризиками, нестабільністю правового середовища та низькою прозорістю угод. Це зумовлює потребу у дослідженні їхнього впливу на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств. З огляду на це, злиття та поглинання залишаються об'єктом пильної уваги економічної науки.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних основ злиття і поглинання на ринку України зробили такі вітчизняні вчені, як Баюра Д.О., Ігнатюк А.І., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О., Максименко І.Я. Даниліна С.О., Кисляк С.Г., Табахарнюк М.О. та інші. Проте у більшості робіт недостатньо враховано специфіку воєнних умов та сучасні виклики.

Залишається недостатньо вивченим вплив M&A на довгострокову стійкість українських підприємств, їхню інноваційну динаміку та роль у відбудові економіки після війни. Також бракує досліджень взаємозв'язку M&A з цифровізацією та ESG-трендами.

Таким чином, особливої актуалізації набуває комплексне дослідження угод M&A як чинника розвитку сучасного бізнесу в Україні, визначення їхніх можливостей та обмежень, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності цього інструменту у післявоєнний період.

Розвиток ринку M&A в Україні має хвилеподібний характер. У 2019 р. було укладено 81 угоду загальною вартістю понад 2,4 млрд дол. США, що стало рекордом останнього десятиліття. Проте пандемія COVID-19 у 2020 р. скоротила обсяги ринку майже на 60%. У 2021 р. відбулося часткове відновлення, але у 2022 р. війна спричинила обвал активності – кількість угод зменшилася більш ніж на 60%, а їхня сума – майже на 75%. Водночас у 2023–2025 рр. ринок знову демонструє зростання, зокрема завдяки внутрішнім угодам між українськими компаніями [6].

Серед головних стимулів розвитку M&A в Україні – підтримка міжнародних партнерів, програми страхування воєнних ризиків та наявність внутрішнього капіталу. Важливим драйвером є цифровізація економіки, що стимулює угоди у сфері IT, телекомунікацій та фінансових сервісів [3, с. 46]. Водночас стримуючими факторами залишаються воєнні ризики, інтеграційні труднощі, низький рівень прозорості угод і недостатній захист прав інвесторів [2, с. 12].

Практичні приклади свідчать про ефективність M&A як інструменту стратегічного розвитку. Придбання компанією «Київстар» сервісу Uklon дало змогу створити цифрову екосистему з інтегрованими транспортними та фінансовими послугами [7]. У сфері агробізнесу приклад «Kernel» показує, як вертикальна інтеграція через придбання портової та логістичної інфраструктури підвищує стійкість компанії до глобальних шоків. У міжнародному вимірі угода МХП щодо купівлі іспанської компанії Uvesa стала свідченням того, що українські бізнеси здатні здійснювати експансію за кордон навіть у кризових умовах [6].

Злиття та поглинання сприяють консолідації ресурсів, економії на масштабі та зниженню фінансових ризиків [1, с. 8]. Вони забезпечують доступ до нових ринків, технологій і клієнтських сегментів, що підвищує інноваційний потенціал та інвестиційну привабливість компаній [4, с. 110]. Водночас дослідження показують, що не всі угоди досягають очікуваних результатів через високу вартість інтеграції, ризик втрати ключових кадрів і зниження ефективності управління [5, с. 113].

Для розвитку ринку M&A в Україні необхідна активна взаємодія бізнесу та держави. Бізнесу слід удосконалювати корпоративні стратегії, формувати прозорі механізми звітності, інвестувати у цифрові рішення та інтеграцію кадрів. Держава має забезпечити стабільність правового поля, ефективний захист прав власності, протидію рейдерству та розвиток інституційної довіри. Особливої уваги потребують державні програми підтримки – страхування воєнних ризиків, надання кредитних гарантій, стимулювання приватизаційних процесів.

Отже, ринок злиттів та поглинань в Україні доводить свою життєздатність навіть у період воєнних потрясінь. Він може стати каталізатором відбудови економіки та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Для цього потрібна консолідація зусиль усіх стейкхолдерів – бізнесу, держави та міжнародних партнерів. Подальші наукові дослідження мають зосередитися на оцінці галузевої специфіки M&A, їхніх соціально-економічних наслідків у післявоєнний період та розробці моделей вимірювання ефекту синергії. Таким чином, угоди M&A є не лише фінансовим інструментом, а й

важливим чинником трансформації українського бізнесу. Вони здатні забезпечити зростання конкурентоспроможності, підвищити інноваційний рівень підприємств і залучити інвестиції, необхідні для відновлення та сталого розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Даниліна С.О. Розвиток світового ринку M&A в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 3–12. URL: https://economyandsociet y.in.ua/journals/14_ukr/1.pdf.

2. Кисляк С. Г. Сучасні тенденції злиття підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35

3. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. Економічний вісник. 2018. № 2. С. 43–50. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_043-050.pdf

4. Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. 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. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14

5. Табахарнюк М. О. Класифікація угод зі злиття та поглинання компаній у сучасній економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (2). С. 110–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)__27

6. M&A Radar H1 2025: Україна. Аналіз ринку M&A угод за першу половину 2025 року. *KPMG*. 2025. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/07/h1-2025-ma-radar-ukraine.html

7. Moffat L. L. Rise in domestic deals boosts Ukraine’s M&A activity in early 2025, report finds. The Kyiv Independent. July 29, 2025. URL: https://kyivindependent.com/rise-in-domestic-deals-boosts-ukraines-m-a-activity-in-early-2025-report-finds/

Вірченко Віра,
доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ключові слова: нематеріальні активи, об'єкти промислової власності, винаходи, корисні моделі, торгова марка, підприємства.

Vira Virchenko
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

IMPACT OF INTELLECTUAL PROPERTY ON THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY DURING THE WAR

Keywords: intangible assets, industrial property, inventions, utility models, trademarks, enterprises.

Війна в Україні вплинула на всі сфери соціально-економічного життя. Виклики пов'язані з війною стимулюють розвиток інтелектуального капіталу, як джерела науково-технічного прогресу, який дає можливість державі боротися з ворогом, а нашій економіці – відновлюватися попри складні обставини. В сучасних умовах, інтелектуальний капітал є стратегічним активом як для підприємства, так і для держави загалом. Крім того, він є важливим фактором конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, позитивно впливає на показники рентабельності виробничого процесу та дає можливість виробникам суттєво збільшувати свої прибутки. Таким чином, втілені в інтелектуальному капіталі нові знання та технології дозволять Україні досягти перемоги та відбудувати економіку держави.

Важливе місце в структурі інтелектуальних активів підприємств займають об'єкти промислової власності, які поділяються на об'єкти патентного права та засоби індивідуалізації. До об'єктів патентного права належать винаходи, корисні моделі та промислові зразки [1]. Важливо відзначити, що повноцінна реалізація майнових прав на ці об'єкти відбувається лише в промисловому виробництві та торгівлі, в межах господарської діяльності.

Винахід та корисна модель є результатами діяльності людини у галузі техніки, характеризуються новизною та промисловою придатністю й існують у формі пристрою, речовини та іншого продукту або процесу (послідовності виконання операцій із матеріальним об'єктом за допомогою засобів виробництва). Винахід має винахідницький рівень, тобто є неочевидним для фахівця у відповідній галузі діяльності. У той час як корисна модель є

удосконаленим варіантом винаходу і безпосередньо випливає із існуючого рівня техніки. Корисна модель може стосуватися лише пристрою, а винахід - будь-якого виду продукту.

Протягом 2024 року до Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій надійшло 2559 заявок на винаходи, з яких 1155 – за національною процедурою, та 1404 – за процедурою PCT (Угода про патентну кооперацію; міжнародна реєстрація). З них зареєстровано було 1262 винаходи, з яких 386 – національні заявники (як фізичні так і юридичні особи), решта – 876 іноземні заявники зі США, Великобританії, Німеччини, Швейцарії [4, с.39]. Як бачимо, патенти на винаходи зареєстровані на іноземних заявників – 876, переважають над національними заявниками – 386. У 2024 р. на 20 % збільшилася кількість зареєстрованих винаходів на іноземних заявників.

Стосовно реєстрації корисних моделей у 2024 р. було подано 3748 заявок, з яких лише 65 заявок від іноземців. За 2024 рік усього надійшло 1059 заявок на реєстрацію промислових зразків, з яких частка заявок від іноземних представників є незначною – 95 [4, с.40].

Результатами творчої діяльності, що виконують розрізнювальну функцію та використовуються суб’єктами господарювання з метою диференціації продукції власного виробництва та надання їй нових характеристик, індивідуалізації юридичної особи у господарському обороті, а також ідентифікації місця походження товару є засоби індивідуалізації. До засобів індивідуалізації належать торговельні марки, комерційні найменування та географічні зазначення. У 2024 р. було здійснено реєстрацію більше 14,7 тис. торговельних марок. В умовах глобальної конкуренції захист свого імені через торгову марку дозволяє не лише ідентифікувати товар, а й захищати свою господарську діяльність від недобросовісної конкуренції. Найбільшу кількість заявок поданих на реєстрацію торгових марок подали наступні українські компанії: ТОВ «ГГБЕТ» (Київ) – 149 заявок, ТОВ «Фарміс ЛТД» (м. Харків) – 119 заявок; ТОВ «Дельта Медікел» (Київська обл.) - 109; ПрАТ «Оболонь» (м. Київ) – 90 заявок на торгівельні марки [2, с.25].

У 2024 році було зареєстровано 5 нових географічних зазначень: Херсонський кавун, Мед Закарпаття (Закарпатський мед), Закарпатське вино, М’ясо баранини Фрумушика (Баранина Фрумушика), Долина Фрумушика [4, с. 51].

Сьогодні економічно розвинені країни інтенсивно використовують інтелектуальний капітал, активно впроваджують інновації та спеціалізуються на експорті високотехнологічної продукції. На підтвердження даного факту є активна реєстраційна політика іноземних компаній своїх винаходів, корисних моделей та промислових зразків на території України. У той же час, країни, що розвиваються, знаходяться на периферії інноваційного розвитку, забезпечуючи економічно розвинутим країнам ринок збуту для їх продукції та доступ до економічних ресурсів. Відповідно українські підприємці мають зробити висновки та активно просуватися на шляху інтенсивного збільшення частки об’єктів інтелектуальної власності у структурі власного капіталу. Адже сьогодні об’єкти інтелектуальної власності (нематеріальні активи) є важливою та вагомою складовою сучасного економічного середовища, яке забезпечує

безперервний рух технологій та інновацій, сприяє національному господарському розвитку та науково-технічному прогресу і, у такий спосіб, робить важливий внесок у підтримку конкурентоспроможності національної економіки під час війни.

Список використаних джерел

1. Вірченко В. В. Інтелектуальна власність: теоретичні витоки та економічні імперативи розвитку : монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 488 с.
2. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2024 рік. https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/IP-in-Figures-2024-ua-web.pdf
3. Економіка підприємства : підручник / Г. М. Филюк, Л. А. Мартинюк ; за ред. Г. М. Филюк, Л. А. Мартинюк. Київ. ЦП «КОМПРИНТ». 2025. 677с
4. Річний звіт УКРНОІВІ 2024. URL: https://nipo.gov.ua/publichna-informatsiia/

Вознюк Микола,
аспірант,
Національний університет харчових технологій

ХАКАТОНИ - ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, інноваційні інструменти, хакатони, харчова промисловість, молочна галузь

Mykola Vozniuk,
Postgraduate student
National University of Food Technologies

HACKATHONS: A MODERN INNOVATION DRIVER FOR DAIRY PROCESSING ENTERPRISES

Keywords: innovation, innovative development, innovative tools, hackathons**,** food industry, dairy industry

Сучасний розвиток молокопереробної галузі України відбувається в умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог до якості продукції, цифровізації бізнес-процесів та зростання значення екологічної відповідальності. У таких умовах підприємства потребують нових підходів до активізації інноваційної діяльності та пошуку нестандартних управлінських і технологічних рішень. Одним із ефективних інструментів, що дозволяє у стислі терміни генерувати та перевіряти на практичність інноваційні ідеї, є проведення внутрішніх хакатонів. Хакатони виявляються ефективним інструментом для вирішення актуальних проблем харчової промисловості, зокрема сталого розвитку, забезпечення безпеки харчових продуктів, зменшення відходів та адаптації до змін клімату, сприяючи одночасно швидкій адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності продукції, розвитку людського капіталу та формуванню культури інноваційності [1; 2]. Таким чином, застосування хакатонів у молочній промисловості набуває особливої актуальності як сучасний інструмент стратегічного розвитку.

Хакатон є інтенсивним командним заходом, спрямованим на колективне створення, опрацювання та тестування нових ідей у стислі часові рамки. Первинно цей формат виник у сфері інформаційних технологій, проте згодом набув широкого застосування в різних галузях економіки, включно з харчовою промисловістю [1-3]. Його сутність полягає у поєднанні креативного потенціалу учасників із методологіями дизайн-мислення, agile-підходами та іншими інноваційними інструментами, що дозволяє ефективно генерувати рішення для актуальних проблем бізнесу.

Специфіка хакатонів полягає у кількох ключових характеристиках:

•хатакони мають обмежений часовий формат (від кількох годин до 2–3 днів), що стимулює учасників до концентрації зусиль та швидкого прийняття рішень;

•у хакатонах беруть участь міжфункціональні команди, які об'єднують фахівців різних підрозділів підприємства (іноді разом із запрошеними експертами чи студентами профільних спеціальностей), що забезпечує багатогранність бачення проблеми та комплексність підходів до її вирішення;

•у процесі роботи активно застосовуються методи прототипування та тестування, що дозволяє оцінити життєздатність ідей ще до їх повномасштабного впровадження.

У контексті молокопереробної галузі хакатони можуть стати практичним інструментом для створення та апробації інновацій, що охоплюють технологічні, екологічні, управлінські та маркетингові сфери (табл. 1).

Таблиця 1. Інноваційні напрями та завдання внутрішніх хакатонів у молочній галузі

Напрям	Приклад завдання для хакатону	Очікуваний результат
Технологічні інновації	Розробити прототип нового функціонального молочного продукту (наприклад, білковий йогурт або безлактозний напій)	Готова концепція продукту з рецептурою, технологічною картою та оцінкою ринкового потенціалу
Екологія та сталий розвиток	Створити ідею повторного використання сироватки або розробки eco-packaging	Прототип рішення для зменшення відходів та підвищення екологічної ефективності виробництва
Цифровізація та автоматизація	Розробити цифрову платформу для відстеження якості молока від ферми до полиці	MVP цифрової системи контролю якості та моніторингу, придатної для пілотного тестування
Маркетинг та продажі	Створити концепт мобільного додатку для персоналізованих рекомендацій молочної продукції	Прототип додатку або інтерактивної кампанії, що підвищує лояльність споживачів
Управління та організаційні процеси	Розробити модель міжфункціональної команди для швидкого запуску інновацій	Готова структура команди та алгоритм роботи, що підвищує ефективність внутрішніх проєктів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, прикладний ефект хакатонів у молочній промисловості полягає у можливості швидко перевіряти реалістичність інноваційних рішень

без суттєвих фінансових витрат, підвищувати інноваційний потенціал підприємства та забезпечувати його адаптивність до вимог сучасного ринку.

Отже, застосування хакатонів є ефективним інструментом для вирішення складних проблем харчової промисловості, що сприяє інноваціям та розвитку співпраці між різними секторами [1; 2]. Для досягнення максимальної ефективності хакатонів необхідно дотримуватися кращих практик їх організації, зокрема забезпечувати залучення різноманітних учасників, надання професійного наставництва, використання як актуальних проблем галузі, так і конкретного підприємства, а також створювати умови для подальшої реалізації розроблених рішень.

Список використаних джерел:

1. Cornell University. Cornell Food Hackathon 2024 / Cornell University. 2024. URL: https://hackathon.cornell.edu/food-2024 (дата звернення 07.09.2025)

2. Grande S. *The ultimate guide to agrifood hackathons*. Rome, FAO. 2024. URL: https://doi.org/10.4060/cd0144en (дата звернення 07.09.2025)

3. Who Invented the Hackathon? URL: http://www.govtech.com/pcio/Who-Invented-the-Hackathon.html. (дата звернення 07.09.2025)

Yurii Havryliuk,
Master's degree student
Odesa National Economic University
Maryna Slatvinska,
Dr. of Sc. (Economics), Professor,
Odesa National Economic University

THE NEED FOR LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UKRAINE

Keywords: artificial intelligence (AI), legal regulation, risks, algorithmic bias, data privacy, cybersecurity, European integration.

Гаврилюк Юрій,
здобувач ОС Магістр
Одеський національний економічний університет
Слатвінська Марина,
доктор економічних наук, професор,
Одеський національний економічний університет

НЕОБХІДНІСТЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), правове регулювання, ризики, упередженість алгоритмів, конфіденційність даних, кібербезпека, євроінтеграція.

The rapid integration of artificial intelligence (AI) technologies into different spheres of public life makes immediately relevant the problem of creating a strong regulatory framework. Regardless of the high advantages that AI brings with it, its unfounded use creates serious risks, including systemic bias, data privacy vulnerabilities, and cybersecurity risks.

High-stakes critical risks requiring regulatory interventions include several necessary elements. Firstly, they refer to algorithmic bias and discrimination. Machine learning systems formulate decision rules through learning from training data sets that might contain biased human judgments or reflect past and societal inequalities. As noted by scholars [1], biases can get into algorithms even where sensitive variables such as gender, race, or sexual orientation are absent. A good example is that of Amazon, which had to stop using its hiring algorithm after finding out it favored male resumes due to a dominant usage of some terminologies.

Secondly, inconsistency of decisions made by AI and low levels of public confidence emerge. A recent survey conducted within the United Kingdom indicated that fewer than one-third of citizens is willing to trust investment decisions made by AI, only 16% trusting its capability to make judicial decisions. As a whole, 32% of interviewees perceive artificial intelligence as a threat to society in the future [2]. These conclusions testify to a significant difference between technological

development and societal preparedness to accept its outcome, thereby emphasizing a necessity to ensure AI systems' reliability and transparency.

Thirdly, data protection and privacy is a significantly important aspect, especially in sensitive sectors such as healthcare. KPMG's survey found that 75% of medical professionals have concerns about artificial intelligence posing a threat to the security and confidentiality of information about their patients [3]. Even though most organizations have data protection strategies in place, the risk of improper access and exploitation remains high. And finally, fourth, the threat threat represented by cybercrime is constantly rising. In PwC's annual survey, cybersecurity is cited as one of the key issues for CEOs worldwide, a sign that leaders understand the risks associated with embracing new technologies [4].

The response to these challenges has been the development of broad-based regulatory regimes. An excellent example is the EU AI Act, which is a first attempt to impose horizontal regulation based on a risk-based approach. It divides AI systems into four different risk levels, which it calls the "risk pyramid":

Unacceptable risk is systems posing a clear threat to fundamental human rights and safety. Under that category fall, for example, social scoring systems being utilized by governments or systems created to manipulate human conduct. Accordingly, such systems will be completely banned throughout the European Union.

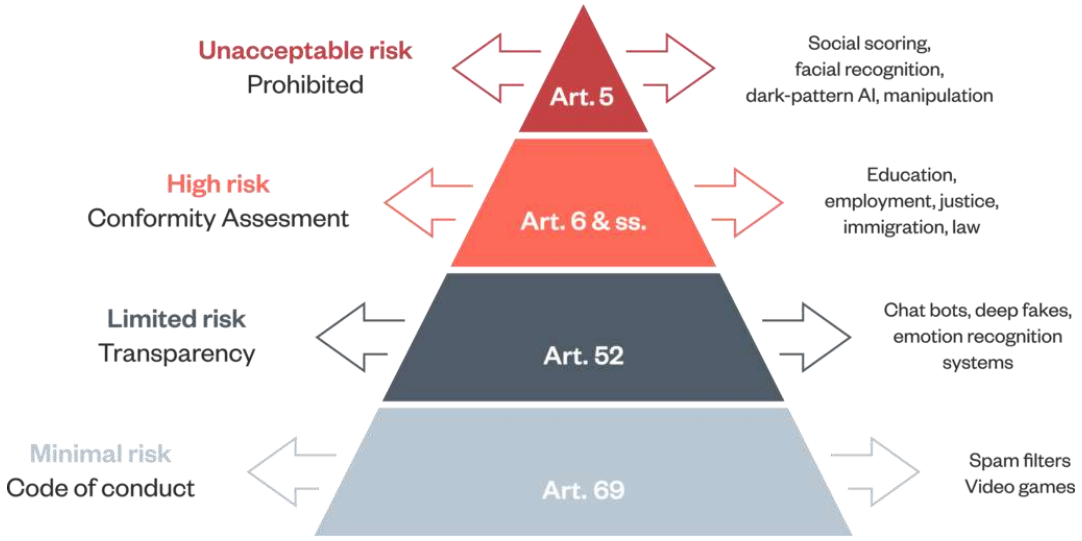

Fig. 1. The risk hierarchy as outlined by the EU AI ACT

High risk: Technologies employed within critical infrastructure (transport), education, work, healthcare, law enforcement, and banking services (e.g., credit ratings). These applications fall under stringent mandates: data integrity, retention of records, visibility or transparency, human monitoring or supervision, and information security.

Lower risk: Systems that must be transparent about requirements. Users should be made explicitly aware they are dealing with an artificial intelligence system (e.g., chatbots). Minimal risk: The overwhelming majority of current functioning systems of artificial intelligence utilized today (e.g., spam filtering and AI-assisted video gaming) entail no additional legal obligations. However, observance of voluntary codes of ethics is advisable.

Ukraine on its trajectory to EU membership is aligning itself with EU laws. "Roadmap for AI Regulation Implementation in Ukraine" anticipates a phased alignment of internal law with EU standards. It has a first stage reserved for creating a regulatory framework and tools of self-regulation and a second one with a direct application of provisions found in AI Act.

The establishment of a comprehensive framework for artificial intelligence regulation is of paramount significance in facilitating its secure and ethical advancement. In the context of Ukraine, this issue encompasses not only the safeguarding of citizens' rights but also serves as a prerequisite for effective incorporation into the European Union's unified digital marketplace. Within the financial domain, the National Bank of Ukraine ought to assume the role of the principal regulatory authority, enacting a series of targeted initiatives.

The following toolkit is also advisable:

1. Introduction of standardized rules for building, testing, and applying AI models to banks.
2. Enacting mandatory audits and intensive stress-testing of AI models to determine their reliability and accuracy.
3. Enabling transparency involves requesting that financial institutions supply rich documentation about their machine learning models as well as interpretative tools to justify their decision-making practices (e.g., SHAP, LIME).
4. Define personnel qualification requirements, such as compulsory schooling and certification for professionals who will handle AI models.
5. Introducing a continuous monitoring framework for financial markets to early detect systemic risks related to using artificial intelligence.
6. Enactment of transparent reporting and communication channels entails establishing provisions for frequent disclosure by financial institutions of AI models being used alongside their effect upon workflow operations. This strategy will allow us to minimize risks as much as to fully realize possibilities of artificial intelligence for the benefit of society.

References:

1. Tackling bias in artificial intelligence (and in humans) / J. Manyika et al. McKinsey Global Institute, 2019. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/tackling-bias-in-artificial-intelligence-and-in-humans
2. Just one-fifth of Britons trust AI to handle politics better than politicians. The Irish Times. 2020. URL: https://uk.finance.yahoo.com/news/one-five-trust-ai-over-000100997.html
3. Living in an AI World 2020 Report: Healthcare insiders] / KPMG. 2020. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2020 /05/healthcare-living-in-and-ai-world.pdf
4. PwC’s 23rd Annual Global CEO Survey. PwC. 2020. URL: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf

Гвелесіані Анна,
канд.екон.наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Лукович Тетяна,
ГО УЦСР

МОЛОДЬ NEET В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: безробіття, освіта, війна, гендерна нерівність.

Anna Hvelesiani,
PhD, Senior Researcher,
Institute for Demography and Life Quality Problems
of the NAS of Ukraine
Tetiana Lukovych,
NGO UCSR

NEET YOUTH IN UKRAINE DURING THE WAR: POTENTIAL FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Keywords: unemployment, education, war, gender inequality

Молоді люди є важливою складовою людського капіталу, найважливішим ресурсом майбутнього соціально-економічного розвитку суспільства, насамперед як вагома складова працездатного населення. Молоді люди в усіх країнах зустрічаються з проблемами пошуку гідної роботи, що відповідає їх бажанням та кваліфікації. В умовах повномасштабної воєнної агресії рф проти України, окупації нових територій, масштабних потоків внутрішньої та зовнішньої міграції, становище всіх соціально-демографічних груп населення в Україні суттєво погіршилося, в тому числі і молоді. В умовах війни країна повинна залучати увесь можливий невикористаний потенціал для посилення соціально-економічної резилієнтності країни. Залучення молоді, яка не навчається і не працює до ринку праці та системи освіти потребує комплексного підходу, який включає створення можливостей для навчання, професійної підготовки, працевлаштування та підтримки підприємницької діяльності серед цієї категорії молоді.

Залучення молоді до ринку праці та системи освіти актуальне для всіх країн світу. Для кращого розуміння вразливості молоді, яка не працює, не вчиться та не набуває професійних навичок та розробки шляхів її реінтеграції на ринок праці науковцями та політиками було розроблено концепцію NEET (not in employment, education or training).

На сьогодні концепція NEET широко використовується в аналітичних і програмних документах різних міжнародних організацій таких як ЄС, ОЕСР, ЮНІСЕФ для аналізу і характеристики соціально-економічного становища молоді. NEET є одним із ключових показників ефективності ринку праці в

розвинених країнах та характеризує становище молоді, ступінь її маргіналізації та відчуження від суспільства. -

У 2010 році Комітет Європейської комісії з питань зайнятості та Євростат узгодили методологію створення стандартизованого індикатора, згідно з яким NEET визначається як сума безробітного населення та економічно неактивного населення (за методологією МОП) за виключенням тих, хто навчається, віком 15–29 років [1].

В Україні, за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД) [2] у 2023 році чисельність молоді NEET віком 15-29 років становила 1192 тис. осіб, що складає 21,4% молоді віком 15-29 років або 5,0% населення у віці 15-70 років. З них 69,9% становили жінки та 30,1% – чоловіки. Ці показники нижчі, ніж у попередні роки – у 2017 році чисельність молоді NEET становила 1537 тис. осіб, що складало 22,1% чисельності населення віком 15-29 років. З них 61,8% становили жінки та 38,2% - чоловіки [2, 3].

На основі даних обстеження ОСЕСД [2] здійснено аналіз основних характеристик молоді NEET в України в умовах повномасштабної війни та виявлено наступні особливості демографічного та соціально-економічного профілю молоді:

- більшість молоді NEET (57,0%) перебувають у віці 25-29 років, переважною мірою представлена жінками (69,9%),;
- за соціально-економічним статусом на ринку праці: 80,6% - це економічно неактивне населення, ще 19,4% - безробітні;
- більше половини молодих осіб NEET (60,1%) здобули неповну вищу, професійно-технічну або повну загальну середню освіту;
- більша частка молоді NEET припадає на Західний (32,4%) та Північний (20,7%) географічні домени;
- лише 25% молоді NEET не навчалися і не працювали через причини, пов’язані з ринком праці (короткотривале і довготривале безробіття, зневіра знайти підходящу роботу). Інші 75% молоді NEET не навчалися і не працювали через інші соціально-демографічні причини, такі як ведення домашнього господарства, виховання дітей, хвороба або інвалідність, тощо
- 84% молодих жінок NEET не навчалися і не працювали переважно через виконання сімейних обов'язків, та інші причини; лише 16% молодих жінок NEET не навчалися і не працювали через причини, пов’язані з ринком праці;
- майже 45% молодих чоловіків NEET не навчалися і не працювали через причини, пов’язані з ринком праці. Інші 55% молодих чоловіків NEET не навчалися і не працювали переважно через інші причини, хворобу або інвалідність, складний психологічний стан.

Проблеми з залученням молоді NEET до активного життя пов’язані як із воєнним станом в країні, який призводить до проблем безпекового та загальноекономічного характеру, відповідно обмежує пропозицію робочих місць на ринку праці, так і з проблемами, які були до вторгнення - недостатньо розвиненою інфраструктурою ринку праці, відсутністю у молоді мотивів та навичок до самостійного отримання знань та низьким рівнем професійної орієнтації молоді в потребах економіки у робочий силі [4]. В сучасних умовах

необхідно створити умови для використання всього можливого потенціалу українців, у т.ч. шляхом застосування новітніх інформаційних технологій та розширення видів дистанційної зайнятості.

У Європейському Союзі основні підходи до пом'якшення явища NEET можна згрупувати в п'ять широких категорій, які частково перетинаються: заходи щодо запобігання достроковому припиненню шкільного навчання; заходи щодо реінтеграції осіб, які достроково залишили школу, шляхом заохочення та надання їм можливості продовжувати попереднє навчання або знаходити більш підходящі альтернативи навчання; політика переходу від навчання до роботи; заходи щодо сприяння працевлаштуванню та заходи щодо усунення практичних та логістичних бар'єрів для працевлаштування [5].

Успішний перехід молоді у доросле життя вимагає гнучкого інструментарію молодіжної політики з урахуванням національної специфіки. Результати аналізу та визначення характеристик різних підгруп NEET свідчать про необхідність удосконалення системи зайнятості молоді в Україні, особливо для осіб групи NEET, заходи якої мають бути спрямовані на покращення зайнятості, освіти та соціальної підтримки молоді. Ми пропонуємо такі заходи, які мають позитивний ефект та впроваджуються в розвинених країнах:

- Впровадження дуальної освіти (поєднання теорії з практикою на підприємствах).
- Розробка стимулів для роботодавців, які працевлаштовують молодь (податкові пільги, субсидії, компенсація за навчання).
- Запровадження стипендій для безробітної молоді, яка здобуває нову професію.
- Розширення програми «Перше робоче місце» з державним співфінансуванням заробітної плати молодих спеціалістів.
- Забезпечення інклюзивного робочого місця для NEETs, які мають хворобу або інвалідність.

Список використаних джерел:

1. Youth neither in employment nor education and training (NEET): Presentation of data for the 27 Member States, European Commission, 2011b, EMCO Contribution, Brussels

2. Socio-Economic Status of Households in Ukraine. Data Set. URL: https://knowledge.unicef.org/ukraine/resource/socio-economic-status-households-ukraine?_gl=1*1t1rtiw*_ga*MTg2MzczNjEyMy4xNzU1NzE5NzQx*_ga_ZEPV2PX419*czE3NTU3MTk3NDAkbzEkZzEkdDE3NTU3MTk4MDgkajYwJGwwJGgw*_gcl_au*MTMzMTUyNzY0MS4xNzU1NzE5NzQx*_ga_P0DMSZ8KY6*czE3NTU3MTk3ND (дата звернення: 14.10.2025).

3. Економічна активність населення України 2017. Статистичний збірник, Державна служба статистики України, 2018.

4. Національна доповідь «ЦСР для дітей України». URL: https://idss.org.ua/arhiv/SDGsForChildren_Ukraine_ukr.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

5. Exploring the diversity of NEETs, Eurofound, 2016, Publications Office of the European Union, Luxembourg. DOI: 10.2806/15992

Герасимова Катерина,
здобувачка ОС Магістр
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник: **Лазаренко Юлія,**
канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ключові слова: цифровізація, збутова діяльність, CRM-системи, Big Data, омніканальність, кібербезпека**.**

Herasymova Kateryna,
Student of the second (master's) level of higher education
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Academic Supervisor: **Yuliia Lazarenko,**
PhD, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FEATURES OF SALES MANAGEMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Keywords: digitalization, sales management, CRM-systems, Big Data, omnichannel, cybersecurity.

Сучасна економіка перебуває під впливом глобальної цифрової трансформації, що докорінно змінює бізнес-моделі, поведінку споживачів та інструменти взаємодії з ринком. Збутова діяльність у таких умовах стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнес-організацій. Ефективний збут визначає не лише фінансові результати, але й стратегічні перспективи розвитку підприємства. Цифровізація вимагає від менеджменту переходу від традиційних методів управління до нових моделей, орієнтованих на дані, клієнтоорієнтованість та інтеграцію цифрових каналів.

Попри значний науковий і практичний інтерес до теми управління збутовою діяльністю в умовах диджиталізації залишаються дискусійними такі питання, як адаптація традиційних моделей збуту до вимог цифрового середовища, методи інтеграції CRM-систем, Big Data та AI у щоденне управління збутом компанії, мінімізація ризиків цифрової трансформації (кіберзагрози, організаційний спротив змінам, кадровий дефіцит), а також формування цілісної системи оцінювання ефективності збутової діяльності з урахуванням цифрових KPI (LTV, CAC, Churn Rate тощо).

Збутова діяльність – це інтегрована управлінська функція, яка охоплює планування, організацію, комунікацію, контроль і оцінювання ефективності продажів. Під впливом цифровізації відбувається трансформація її ключових

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

елементів, що обумовлює нові виклики в побудові ефективної підсистеми збуту.

Так, збутова політика та канали збуту змінюються під впливом нових технологій: поряд із традиційними схемами (B2B, B2C, B2G; прямі та опосередковані канали) поширюються гібридні моделі, активно впроваджується омніканальність та розвивається електронна комерція [1]. Важливу роль у цих процесах відіграють CRM-системи, які в сучасному бізнес-середовищі перестали бути лише інструментом обліку клієнтів і перетворилися на аналітичні платформи, здатні забезпечувати персоналізацію пропозицій, прогнозування попиту та підвищення якості сервісу. Використання штучного інтелекту та технологій Big Data дає можливість здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, визначати приховані закономірності й застосовувати динамічне ціноутворення.

Водночас суттєвих змін зазнає система оцінювання ефективності. Традиційні фінансові показники, такі як дохід, прибуток чи рентабельність, доповнюються цифровими метриками: коефіцієнтом конверсії, рівнем утримання клієнтів, показником покинутих кошиків та іншими індикаторами. Практика сучасного бізнесу доводить ефективність підходу, який передбачає інтеграцію таких показників у збалансовану систему (Balanced Scorecard), що дозволяє комплексно оцінювати результативність збутової діяльності з урахуванням як фінансових, так і клієнтських та процесних аспектів.

Порівняльний аналіз традиційної та цифрової парадигми управління збутом доводить, що цифрова трансформація – це не лише ситуативне впровадження нових інструментів, а фундаментальна трансформація. За таких умов відбувається перехід від моделі, орієнтованої на продукт та транзакцію, до моделі, в центрі якої стоїть клієнт та побудова довгострокових відносин з ним. Змінюються основні аспекти управління збутом: від ключових цілей та показників ефективності до ролі та необхідних навичок менеджера з продажу. Цей перехід передбачає перехід від прийняття рішень на основі інтуїції до управління на основі даних (Data-Driven Decisions). Водночас така глибока трансформація неминуче ставить перед бізнес-організаціями низку серйозних викликів та завдань. Так, впровадження сучасних IT-рішень потребує значних фінансових інвестицій. Окрім того, виникає складна задача інтеграції різноманітних систем (CRM, ERP, веб-сайт, аналітика) в єдину злагоджену цифрову екосистему, що вимагає глибокого розуміння принципів IT-інтеграції у стратегічному менеджменті [2-3]. Переведення клієнтських даних та комерційних операцій в онлайн-середовище значно підвищує ризики витоку конфіденційної інформації, шахрайства та кібератак, що вимагає побудови надійних систем захисту даних, що є одним з ключових питань цифрової торгівлі [4]. Однією з головних перепон є опір персоналу змінам. Досвідчені менеджери з продажу, що звикли до традиційних методів роботи, можуть саботувати впровадження нових технологій. Цифрова трансформація вимагає зміни корпоративної культури в бік більшої гнучкості, відкритості та готовності до постійного навчання. Окрім цього змінюється і роль керівника відділу збуту – він перетворюється на коуча, що розвиває свою команду, аналітика, який працює з даними для прийняття рішень, та технолога, відповідального за ефективне використання цифрового інструментарію.

Ключові виклики цифровізації збутової діяльності узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні виклики цифровізації збутової діяльності бізнес-організацій

Група викликів	Зміст прояву
Технологічні	Значні інвестиції в IT-рішення, складність інтеграції різних систем у єдину екосистему.
Кібербезпекові	Ризики витоку даних клієнтів, необхідність посилення захисту інформації.
Організаційні та культурні	Опір змінам з боку персоналу, потреба у трансформації й розвитку корпоративної культури.
Кадрові	Дефіцит спеціалістів із цифровими компетенціями.

Джерело: складено автором за даними [1-4]

Отже, успішне управління диджиталізацією збутової підсистеми потребує комплексної стратегії, яка охоплює технології, бізнес-процеси, навчання персоналу та корпоративну культуру й підтримується відповідним лідерським впливом. Управління збутовою діяльністю в умовах цифровізації – це багатогранний процес, що поєднує стратегічне планування, технологічні інновації та клієнтоорієнтований підхід. Перехід до цифрової парадигми дає бізнес-організаціям конкурентні переваги у вигляді підвищення операційної ефективності, глибшого розуміння клієнтів та здатності швидко реагувати на зміни ринку. Подальші дослідження за цієї проблематикою мають бути спрямовані на розробку моделей інтегрованого управління збутом із використанням AI, формування методик оцінювання цифрової зрілості збутових систем, пошук інноваційних інструментів для забезпечення кібербезпеки, а також аналіз впливу цифрової культури на ефективність продажів.

Список використаних джерел:

1. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022.URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2269/2192 (дата звернення: 01.09.2025 р.)

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua index.php/journal/article/view/2455 (дата звернення: 03.09.2025 р.)

3. Чернишова Л.І. Концептуальні засади впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць.* 2023. № 7-8 (308-309). С. 49-57.

4. OECD. Key Issues in Digital Trade – Review. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/01/key-issues-in-digital-trade-review_5a91f9a0/b2a9c4b1-en.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

Volodymyr Humeniuk,
Doctor of Sciences in Economics, Professor
State University of Trade and Economics
Olena Gogunska,
Chief Financial Officer,
LLC «UKRCART-EKVAYR»

COMPETITIVENESS OF RESORT AND RECREATIONAL REGIONS UNDER CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

Keywords: martial law in Ukraine, competitiveness, resort and recreational regions, macroeconomic instability.

Володимир Гуменюк,
доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
Гогунська Олена,
фінансовий директор,
ТОВ «УКРКАРТ-ЕКВАЙР»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ключові слова: воєнний стан в Україні, конкурентоспроможність, курортно-рекреаційні регіони, макроекономічна нестабільність.

Resort and recreational regions are strategic territorial complexes that represent the national wealth of the country and combine the economic, social and environmental dimensions of the development of the national economic system. In the resort and recreational sector, a multidimensional multiplier effect is formed for related industry markets. However, in the context of macroeconomic instability and martial law in Ukraine, the competitiveness of resorts has come under pressure from external challenges that simultaneously affect the financial, institutional, social and geospatial vectors of development of regional markets for resort and recreational services.

It should be noted that macroeconomic instability in Ukraine manifests itself through inflationary volatility, devaluation fluctuations, factors of capital cost growth, and a decline in the purchasing power of the population. In such conditions, domestic demand for recreational services declines, while external demand for resort and recreational services (the export potential of the market) is practically deactivated due to military risks. Another important factor contributing to macroeconomic instability is the outflow of foreign investment, which has traditionally been one of the sources of development for tourism infrastructure.

Martial law in Ukraine creates a qualitatively new situation: territories are viewed by the international community as high-risk areas, which severely limits tourist mobility. At the same time, security becomes the central criterion for assessing the competitiveness of territories.

Classic approaches to determining the competitiveness of territories, in particular M. Porter's «diamond of competitive advantage» model, allow for a clearer identification of the vulnerabilities and strengths of Ukrainian resort and recreational regions. According to this model, success is shaped by four groups of factors: resource base, demand conditions, the presence of related and supporting industries, and corporate strategies and behavior [1].

Under martial law in Ukraine, the most problematic issues for regional resort and recreational services markets are demand conditions caused by falling incomes and a shift towards short-term, budget-friendly forms of recreation, as well as institutional conditions characterized by high business risks and an unstable regulatory environment. At the same time, the resource base – unique natural, climatic, cultural, historical, and medical and health resources – remains a significant competitive advantage, but needs to be capitalized on more effectively.

International experience shows that even in times of war and crisis, tourism and recreation areas are capable of regaining their competitiveness. The example of Croatia demonstrates that a strategic focus on domestic tourism, the diaspora as a source of stable demand, and the formation of a positive international image can help revive the industry after large-scale conflicts. After the 2008 war, Georgia focused on modernizing its service infrastructure and digital promotion channels, thanks to which its tourism sector has become one of the most dynamic in the region. Israel, having functioned for decades under constant military threats, has developed a unique model of competitiveness based on medical tourism, innovative services, and a high level of security infrastructure [2, p. 230].

A serious challenge to the competitiveness of Ukraine's resort and recreational regions is the temporary occupation of part of the southern territories, in particular the coast of the Azov and Black Seas. The loss of access to these regions means the effective exclusion of a significant part of the resort potential from the national resort and recreational system. A telling example is Berdiansk, which until 2022 was one of the leading centres of recreational activity in the Azov region, known for its sanatorium and resort infrastructure and the unique mud resources of the Berdiansk Spit. The city specialised in medical and health tourism and family tourism, providing a stable influx of domestic tourists every year and creating a multiplier effect for related industries.

Berdiansk is currently under occupation, which makes it impossible to integrate it into the Ukrainian resort and recreation system in the near future. This creates not only a temporary disruption in the functioning of the recreational network, but also long-term risks: established economic ties are being destroyed, competitive position in domestic and international markets is being lost, and a reputation vacuum is forming, which will require significant effort to overcome after de-occupation. Similar processes are observed in Kyrylivka, Henichesk, Skadovsk and other resort centres that have found themselves in the zone of occupation or close to the fighting.

Thus, the issue of competitiveness of seaside resorts should be considered not only from an economic perspective, but also from a security perspective. The loss of access to southern territories means that Ukraine will be limited in its use of unique natural and therapeutic resources, which have been key competitive advantages in the tourism market.

The prospects for the post-war restoration of centres such as Berdiansk should be considered a strategic priority of state policy. This involves not only the reconstruction of infrastructure, but also the comprehensive restoration of trust in the territories through institutional security guarantees, the rebranding of resorts and the formation of a new model of competitive advantages. Only under such conditions will these regions be able to return to the national and international tourism space, restoring their role as powerful drivers of socio-economic development.

These examples are of practical importance for Ukraine, as they confirm that the sustainable competitiveness of resort and recreational regions is only possible if traditional development models are transformed.

An important strategic vector is the formation of a domestic market for recreational services, a focus on affordable and short-term leisure formats, and the development of medical and rehabilitation tourism. No less important is the digitalisation of the industry: the use of online booking platforms, integrated marketing services and tourist flow management systems increases efficiency and builds trust in the territories. At the same time, it is necessary to develop brands for resort and recreational regions with a clear safety positioning, which will become a tool for attracting not only domestic tourists but also international partners after the active phase of the war is over.

The institutional dimension is of particular importance, as the implementation of anti-crisis strategies depends on the coordination of actions between the state, local government and business. The development of public-private partnerships, diversification of funding sources and the introduction of programmes to stimulate small and medium-sized businesses in the tourism sector will reduce risks and ensure the stability of the system. At the same time, the formation of the concept of ‘sustainable competitiveness’ means a transition from short-term decisions to long-term strategies capable of withstanding repeated shocks.

Thus, the competitiveness of Ukraine's resort and recreational regions in conditions of macroeconomic instability and martial law is determined by multidimensional factors. It is based not only on the resource base, but also on the effectiveness of management decisions, institutional coordination, innovative services and adaptability. A promising development model integrates domestic demand, digital technologies, security guarantees, and international experience.

Reference:

1. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations.

2. Humeniuk, V. (2016). State regulation of the resort and recreation sphere: monograph. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. 372 p. https://doi.org/10.31617/m.knute.2016-924

Голованенко Микола,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ключові слова: структурна трансформація, промисловість, відновлення, цифровізація.

Mykola Holovanenko,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Key words: structural transformation, industry, recovery, digitalization.

Активна фаза агресії проти України завдала значних втрат економіці та призвела до зміни її структури як у регіональному, так і в галузевому розрізі. Проблеми структури економіки України [1], зокрема, й галузевої структури [2] є традиційним об’єктом уваги українських науковців. Попри руйнівний характер впливу війни, дослідники вивчають перспективи пошуку нової економічної парадигми для України для забезпечення сталості в умовах воєнних викликів та швидкого повоєнного відновлення [3]. Розглянемо окремі особливості структурних змін економіки, спричинених агресією, на прикладі підгалузей промисловості.

На рівні основних чотирьох секторів промисловості структурні зміни мають відносно незначний характер (рис. 1).

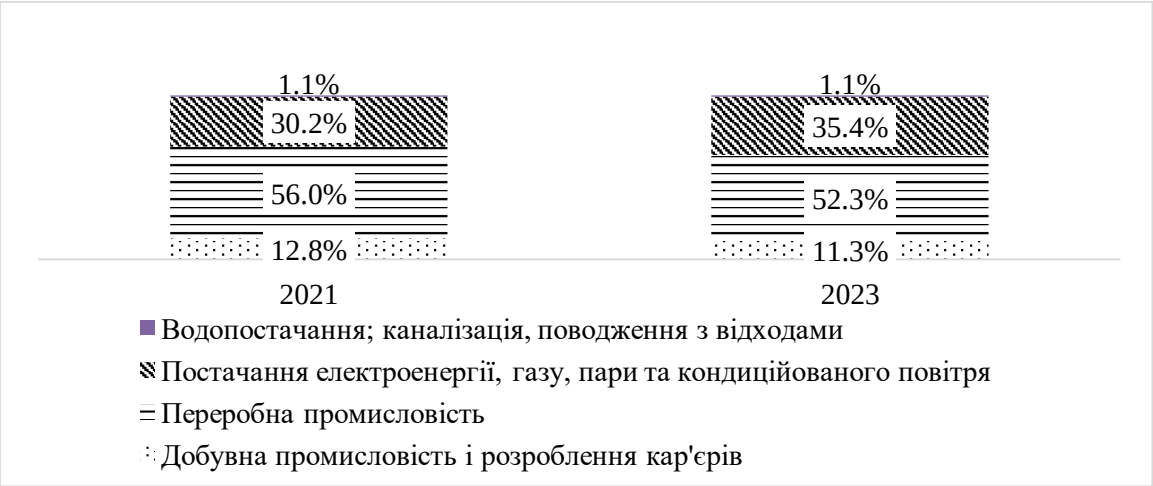

Рис. 1. Зміни структури секторів промисловості Україні з 2021 по 2023 р.р.

Джерело: складено та розраховано автором за даними [4]

При цьому для виду економічної діяльності «Водопостачання; каналізація, поводження з відходами» у 2023 році питома вага порівняно з 2021 роком, що передував початку активної фази аргесії, взагалі змін не зазнала. На 5,2% зросла питома вага виду економічної діяльності «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря». Це зростання забезпечене за рахунок відповідного скорочення питомої ваги решти двох промислових видів економічної діяльності. При цьому більшою мірою впала питома вага переробної промисловості (на 3,7%), тоді як питома вага видобувної промисловості зменшилася на 1,5%. Попри формально незначний обсяг скорочення питомої ваги переробної промисловості, загалом ця тенденція носить негативний характер, оскільки саме в цьому секторі промисловості зосереджені галузі з вищою доданою вартістю. Тому докладніше розглянемо, як змінилася питома вага підгалузей переробної промисловості внаслідок активної фази агресії (табл. 1).

Таблиця 1.

Питома вага підгалузей переробної промисловості України у 2021 та 2023 роках

№	Підгалузь переробної промисловості	Питома вага		Зміна
		2021	2023	
1	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	32,2%	38,8%	6,6%
2	Машинобудування	9,3%	13,8%	4,5%
3	Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1,6%	2,7%	1,1%
4	Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	5,4%	6,5%	1,1%
5	Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт та монтаж машин і устаткування	4,0%	4,5%	0,5%
6	Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1,9%	2,4%	0,5%
7	Виробництво гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції	10,3%	10,1%	-0,3%
8	Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	4,7%	4,0%	-0,7%
9	Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	4,6%	1,8%	-2,8%
10	Металургійне виробництво. Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	26,0%	15,4%	-10,5%

Джерело: складено та розраховано автором за даними [4]

Як свідчать дані табл. 1, найбільші зміни питомої ваги у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулися у чотирьох підгалузях промисловості. Дві з них – «Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів» та «Машинобудування» – наростили свою питому вагу на 6,6% та 4,5% відповідно. Така структурна зміна може кваліфікуватися як позитивна, оскільки ці галузі, особливо машинобудування, традиційно відносяться до галузей з відносно високою доданою вартістю.

Також для двох підгалузей – «Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення» та «Металургійне виробництво. Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» – спостерігається зменшення їх

питомої ваги. За інших обставин цю тенденцію теж можна було б оцінити як позитивну з огляду на проблеми, пов'язані з відносно низькою доданою вартістю та високою ресурсо- та енергомісткістю цих виробництв. Проте фактичні обставини, які полягають в тому, що капітал та ресурси, зосереджені на підприємствах цієї галузі, які припинили роботу, не перерозподілені в інші сектори економіки, а більшою мірою фактично втрачені, не дозволяють вдаватися до таких позитивних оцінок.

Для решти шести підгалузей промисловості зміни питомої ваги є незначними (в межах або біля 1%), тому не перевищують розміри, що є результатом природніх коливань ринкової кон'юнктури.

Незважаючи на вкрай болючий характер втрат, які призвели до падіння питомої ваги енергомістких виробництв, перспективи повоєнного відновлення не варто пов'язувати із відновленням довоєнної структури економіки, зокрема, й промисловості. Варто зосередити зусилля на посиленні питомої ваги галузей з високою доданою вартістю, в тому числі й за рахунок впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект та цифровізація.

Список використаних джерел:

1. Обіход Т.В., Бородіна О.М. Порівняльний аналіз структури економіки України і перспективи на майбутнє. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». № 26, 2023. С.25-30. DOI: https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.4
2. Повна С. Трансформація галузевої структури економіки України в повоєнний період. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 3(35), 2023. С.7-20. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-7-20
3. Шадура-Никипорець Н., Мініна О., Дерій Ж. Структурні трансформації економіки: вплив війни та пошук нової економічної парадигми для України. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 4(36), 2023. С. 49-60. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-49-60
4. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html

Гончар Лілія,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Руденко Оксана,
здобувачка ОС Бакалавр
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Ключові слова: управління ризиками, цифрові інструменти, штучний інтелект, Big Data, блокчейн, ERP-системи, кібербезпека, економічна стійкість.

Liliia Honchar,
PhD in Economics, Associate Professor,
National Technical University
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Oksana Rudenko,
Bachelor's degree student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

DIGITAL RISK MANAGEMENT TOOLS: PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Keywords: Risk management, Digital tools, Artificial intelligence (AI), Big Data, Blockchain, ERP systems, Cybersecurity, Economic resilience.

Управління ризиками є одним із ключових факторів успішності не лише окремого підприємства, а й країни в цілому. В умовах невизначеності, економіка будь-якої країни стикається із проблемами, яких можна було б уникнути, або ж хоча б пом’якшити вплив. Варто зазначити, що в умовах реактивності змін і турбулентності трансформації бізнес-процесів традиційні методи управління ризиками, що є частиною загальної уніфікованої системи менеджменту на підприємствах, потребують підсилення і модернізації задля підвищення ефективності функціонування в умовах зростання обсягів інформації, появи нових загроз, зокрема у кіберпросторі. Сучасні виклики і загрози обумовлюють необхідність застосування нових цифрових інструментів, які зможуть виявити своєчасно ризики, мінімізувати їх вплив, прогнозувати наслідки та розробити ефективні рішення щодо стратегії реагування на них.

Управління ризиками – це системний процес виявлення та аналізу можливих загроз, визначення їхньої значущості та подальше застосування узгоджених заходів для зниження, контролю чи запобігання їх впливу. Ця сфера є ключовою для організацій, адже дозволяє заздалегідь передбачати ймовірні труднощі, готуватися до невизначених ситуацій та приймати

обґрунтовані рішення, спрямовані на збереження ресурсів, підтримку ділової репутації та стабільності функціонування [2].

Цифровізація відіграє важливу роль у нашому житті. Вона буквально застосовується в кожній сфері. Саме тому підприємці можуть застосовувати цифрові інструменти в управлінні ризиками, серед яких Big Data-аналітика, блокчейн-технології, цифрові панелі моніторингу (dashboard), ERP-платформи з інтегрованим ризик-менеджментом, штучний інтелект. Аналіз особливостей застосування цих технологій у системі ризик-менеджменту представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості застосування цифрових технологій у системі ризик-менеджменту

Цифровий інструмент	Роль і значення в управлінні ризиками	Приклад практичного застосування	Характерні типи ризиків
Big Data-аналітика	Дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та прогнозувати ризики ще до їхньої реалізації	компанія DHL оптимізує маршрути доставки та, таким чином, зменшує операційні ризики [3].	Операційні ризики, ризики попиту і пропозиції, стратегічні ризики, ризики затримок у постачанні
Блокчейн-технології	гарантують прозорість операцій та уникають ризики, що пов'язані із шахрайством	компанія IBM має цілу програму «IBM Blockchain», яка застосовується в управлінні ланцюгами поставки та контролю над міжнародними фінансовими операціями [6].	Фінансові ризики, ризики шахрайства, ризики втрати даних, юридичні та комплаєнс-ризики
Цифрові панелі моніторингу (dashboard)	можуть візуалізувати показники ризиків та спостергіати над їхньою тенденцією в реальний час	компанія General Electric відстежує в реальному часі стан свого обладнання і запобігає виробничим аваріям [4].	Виробничі ризики, технічні ризики, ризики безпеки, ризики аварійності
ERP-платформи з інтегрованим ризик-менеджментом	дозволяє управляти комплексно всіма бізнес-процесами і контролює ризики у логістиці, виробництві та фінансах	Siemens застосовує SAP ERP для управління виробничими ризиками [5].	Логістичні ризики, фінансові ризики, ризики постачання, ризики неефективності бізнес-процесів
Штучний інтелект	дозволяє розробляти плани і виявляють ризики на ранніх проявах	Банк HSBC використовує AI для виявлення шахрайських операцій у фінансових транзакціях і таким чином зменшує фінансові ризики [1].	Фінансові ризики, кіберризики, ризики шахрайства, стратегічні ризики (помилкові рішення)

Джерело: складено на основі систематизації та узагальнення інформації [1], [3], [4], [5], [6].

Узагальнюючи результати аналізу даних, представлених у таблиці, можна зробити висновок, що застосування сучасних цифрових інструментів в управлінні ризиками дає змогу значно підвищити рівень передбачуваності, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Таким чином, кожен цифровий інструмент орієнтований на певні типи ризиків, а їх

комплексне застосування формує цілісну систему управління, що здатна ефективно реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні загрози.

І це лише певна частина тих інструментів, які можуть використовуватись підприємством. Для України питання впровадження цифрових інструментів управління ризиками має особливе значення. В умовах воєнного стану та постійних загроз кібербезпеці потреба у сучасних рішеннях є критичною. Ми спостерігаємо часті кібертатаки, пошкодження електромережі, перебої у логістиці тощо, що викликає можливість виникнення значних ризиків.

У цих умовах цифрові системи моніторингу та прогнозування можуть стати ключовим інструментом підвищення стійкості економіки. Найбільш перспективними напрямками для України можуть бути державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки, застосування AI у фінансах, логістиці, виробництві, національні програми підтримки цифрової трансформації. Дивлячись на ті інструменти, які було згадано вище, українські компанії можуть розширювати використання інструментів, а саме dashboard, щоб аналізувати дані та відстежити ключові показники ризиків (до прикладу, компанія Нова Пошта застосовує панелі моніторингу для контролю доставки та запобігання операційних ризиків); AI, а саме виявлення загроз у сфері кібербезпеки, так як це робить ПриватБанк, щоб усунути ризики, пов’язані із шахрайством; блокчейн-технологій, що може забезпечити прощорість операції (як приклад, жержавні проєкти Prozorro використовують блокчейн для прозорості закупівель) тощо.

Отже, впровадження цифрових інструментів управління ризиками відкриває для України значні перспективи. По-перше, вони сприяють підвищенню стійкості економіки, адже дозволяють прогнозувати кризи, перебої у роботі підприємств та потенційні збитки, що особливо актуально для енергетики, банківського сектору та логістики в умовах воєнного стану. По-друге, використання AI та Big Data забезпечує швидке та обґрунтоване прийняття рішень на основі даних у режимі реального часу, що критично важливо під час військових загроз та непередбачуваних криз. По-третє, автоматизація оцінки ризиків і контроль процесів дозволяють мінімізувати фінансові втрати та помилки людського фактору. Крім того, блокчейн підвищує прозорість бізнес-процесів і державних закупівель, зменшуючи ризики шахрайства та корупції, а це, незважаючи на ситуацію в Україні, може принести їй загартованість у невизначеній ситуації та досвід.

Комплексне застосування цифрових інструментів у ризик-менеджменті дозволяє не лише оперативно виявляти та мінімізувати операційні, фінансові, технічні й комплаєнс-ризики, але й прогнозувати їх виникнення на ранніх етапах. Кожен інструмент орієнтований на специфічні загрози, а їх інтеграція формує цілісну систему управління ризиками, здатну ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Для українських підприємств перспективним є поступове впровадження цих технологій у практику управління ризиками, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, стійкості до кризових явищ та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Список використаних джерел

1. Управління ризиками на базі штучного інтелекту: реальні історії трансформації у фінансах. *Редакція FinanceFeeds.* URL: https://financefeeds.com/uk/ai-powered-risk-management-real-life-stories-of-transformation-in-finance/ (дата звернення: 13.09.2025)

2. Що таке управління ризиками? *Visure Solutions.* URL: https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/управління-ризиками/ (дата звернення: 13.09.2025)

3. BIG DATA IN LOGISTICS A DHL. Perspective on how to move beyond the hype, December 2013. URL: https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-big-data-trend-report.pdf (дата звернення: 13.09.2025)

4. GE Dashboards. 2022 General Electric Company. URL: https://www.gevernova.com/software/documentation/predix-apm/v46x/pdf/GE_Dashboards.pdf (дата звернення: 13.09.2025)

5. Siemens. ERP SYSTEMS. *Siemens PLM şirkətinin Azərbaycandakı rəsmi tərəfdaşı.* URL: https://erpsystems.az/lang/en/partners/siemens

6. Susnjara S., Smalley I. What Is Blockchain? *IBM.* URL: https://www.ibm.com/think/topics/blockchain (дата звернення: 13.09.2025)

Слатвінська Марина,
доктор економічних наук, професор,
Одеський національний економічний університет
Греміт Катерина,
здобувачка ОС Бакалавр
Одеський національний економічний університет

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Ключові слова: оподаткування, податки, проблемні аспекти, податкова система

Slatvinska Maryna
Doctor of Economics, Professor
Odesa National Economic University
Hremit Kateryna
Bachelor's degree student
Odesa National Economic University

PROBLEMATIC ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF FULL-SCALE INVASION

Keywords: taxation, taxes, problematic aspects, tax system

Широкомасштабна збройна агресія, розпочата у 2022 році, суттєво трансформувала умови функціонування суб'єктів господарювання і держава опинилася перед необхідністю вирішення подвійного завдання. З одного боку, необхідно забезпечити мобілізацію фіскальних ресурсів для фінансування оборонних і соціальних видатків, з іншого – створити умови для збереження економічної активності та податкової бази. Така бінарність привела до необхідності застосування як стимулюючих, так і стримуючих заходів, а саме внесення низки змін до Податкового кодексу України, зокрема спрощення процедур подачі звітності, запровадження тимчасових податкових пільг, підвищення ставок для окремих секторів економіки, передусім банківського та фінансового, механізмів мінімальноо поділкового зобов'язання, розширення практики додаткових відрахувань (військового збору) тощо [1, с. 3].

У короткостроковій перспективі такі заходи сприяли зростанню надходжень до бюджету та виконанню першочергових потреб держави. Водночас вони зумовили низку системних проблем.

По-перше, спостерігається надмірне податкове навантаження на бізнес. Українська податкова система часто сприймається підприємцями як обтяжлива, адже компанії змушені витрачати значні ресурси на відповідність складним податковим вимогам. У той же час високі податкові ставки створюють бар'єри для розвитку малого і середнього бізнесу, обмежуючи їхню здатність

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

інвестувати в інновації та розширювати виробництво. Це особливо критично для підприємств, які мають потенціал для швидкого зростання й підвищення конкурентоспроможності [2, с. 37].

По-друге, в Україні податкові процедури відзначаються підвищеною складністю у порівнянні з практикою інших країн, що зумовлює більші адміністративні витрати як для бізнесу, так і для держави. Суб'єкти господарювання витрачають значні ресурси на підготовку, обґрунтування та підтвердження податкової звітності, що ускладнює їхню господарську діяльність у кризових умовах. А це в свою чергу збільшує ризик ухилення від сплати податків та подальшого розвитку тіньової економіки [3, с. 7].

По-третє, гострою є проблема недосконалості системи електронної звітності. Часті збої у роботі серверів, технічні помилки та проблеми з доступом ускладнюють подання звітності платниками податків, що збільшує адміністративні витрати бізнесу та поглиблює недовіру до державних інституцій. Замість того, щоб спрощувати процес звітування, електронна система у нинішньому вигляді часто перетворюється на додатковий бар'єр для підприємців.

Ще одним вагомим викликом є проблема кадрового забезпечення діяльності податкових органів. Значна частина працівників податкової служби була мобілізована, евакуйована з тимчасово окупованих територій, змушена змінити місце роботи через безпекові умови або виїхала закордон. Це призводить до кадрового дефіциту, перевантаження наявних співробітників та зниження ефективності роботи податкових органів. Недостатня кваліфікація нових працівників, плинність кадрів та низький рівень мотивації ускладнюють належне виконання контрольних та аналітичних функцій. Як наслідок, навіть при наявності законодавчих і технічних механізмів ефективність адміністрування податків знижується, що негативно позначається на надходженнях до бюджету.

Податкова система України в умовах повномасштабного вторгнення виконує надзвичайно складну функцію: одночасне забезпечення фіскальної стабільності та підтримання економічної активності. Запроваджені заходи дозволили мобілізувати ресурси для фінансування оборонних і соціальних потреб, однак спричинили загострення низки проблем, серед яких: надмірне податкове навантаження на бізнес, складність податкових процедур, технічна недосконалість електронної звітності та кадровий дефіцит у податкових органах. Такі чинники знижують інвестиційну привабливість країни, стимулюють розвиток тіньової економіки та гальмують відновлення підприємницької активності. Усунення вищеперелічених недоліків сприятиме формуванню більш ефективної та конкурентоспроможної податкової системи.

Список використаних джерел

1. Маршук Л., Пасічник Д. Проблеми системи оподаткування підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-90 (дата звернення: 17.09.2025).

2. Гуцул А. Проблемні аспекти оподаткування прибутку підприємств: вплив на фінансову безпеку держави. *Науковий вісник Львівського державного*

університету внутрішніх справ (серія економічна). 2024. № 2. С. 34–38. URL: https://doi.org/10.32782/2311-844x/2024-2-5 (дата звернення: 16.09.2025).

3. Андрієнко К., Артюх О. Проблемні аспекти сучасної податкової системи України. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 4. С. 1–10. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.01 (дата звернення:17.09.2025).

Грішнова Олена
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

КОРПОРАТИВНИЙ ДОБРОБУТ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: НОВІ АСПЕКТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: корпоративний добробут, лояльність персоналу, професійне благополуччя, соціальний добробут, ефективність.

Olena Grishnova
Doctor of Economic Sciences, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

CORPORATE WELL-BEING, EMPLOYEE LOYALTY AND PRODUCTIVITY: NEW ASPECTS IN THE CONTEXT OF WAR

Keywords: corporate welfare, staff loyalty, professional well-being, social well-being, efficiency

Поглиблення турбулентності в економічному просторі України, тривожність та невизначеність, що породжуються війною, вимагають принципових змін в організації бізнес-процесів на всіх рівнях. Передусім це стосується нових форм взаємодії з персоналом, щоб зберегти життєздатність бізнесу та результати роботи. Адже ще ніколи в новітній історії України проблеми забезпечення підприємств і організацій кваліфікованим персоналом не наростали з такою швидкістю, як в час сучасної війни. У таких умовах зростає значення корпоративних підходів до формування сприятливих умов праці, оскільки від злагодженості внутрішніх процесів, лояльності та мотивації персоналу залежить не просто ефективність та стійкість організації, але й сам факт її виживання.

Значення корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу в час війни багаторазово зростає. Питання корпоративного добробуту з красивого доповнення до іміджу підприємства на наших очах перетворилися на критичну необхідність. Організації, які їх ігнорують, мають лише одну з двох сумних перспектив: повністю втратити працівників або критично підірвати їхню лояльність. І те, й інше одначає одне: повна втрата позицій на ринку і неможливість відновитися навіть після закінчення війни.

Тут узагальнимо основні напрями підтримки добробуту працівників як правила для підприємств, які вибудовала воєнна реальність:

1. Безпека, збереження життя і здоров'я працівників. На жаль, все ще дуже багато підприємств з мовчазної згоди профспілок не мають надійних укриттів і можливості продовжувати робочий процес в час тривог.
2. Окремо виділимо проблему емоційного добробуту, збереження психічного здоров'я працівників. Тут справа йде не тільки про послуги

професійного психолога, але передусім – про соціально-психологічний клімат на роботі, про перегляд вимог до працівників, які тривалий час живуть в стані стресу. Варто тимчасово відмовитися від дрібних, менш важливих завдань, не породжувати нові доручення без критичної необхідності, оптимізувати робочий час, передбачати перерви на релаксації та медитації. Не можна робити вигляд, що нічого не відбувається, якщо люди приходять на роботу після безсонної ночі повітряних тривог.

3. Професійне благополуччя включає також гнучкість та адаптивність у роботі. Віддалена робота співробітників, гнучкий графік для адаптації до турбулентних умов, свобода вибору місця і часу роботи, за багатьма дослідженнями, стають найважливішими нематеріальними потребами працівників в час війни і дуже важливими чинниками їхньої лояльності до роботодавця.

4. Соціальний добробут і підтримка згуртованості колективу можуть мати формиживих чи віртуальних зустрічей для підтримки зв'язку між співробітниками, тімбілдінгів, спільних культурних заходів, підтримки родин співробітників.

5. Можливості навчання, розвитку і зростання тех значно підвищують лояльність працівників. Можливості цифровізації мають реально полегшувати роботу. Програми наставництва, заохочення саморозвитку повинні не підвищувати навантаження на людей, а відкривати перед ними можливості більш ефективної праці.

6. Фінансове благополуччя: своєчасна виплата заробітної плати та бонусів, підвищення трудових доходів принаймні з урахуванням інфляції, фінансова допомога співробітникам, які самі або близькі родичі яких постраждали від війни, т.ін.

Проведені нами й іншими вченими дослідження [1 - 4] доводять тісний зв’язок між корпоративним добробутом і лояльністю працівників, а також між лояльністю і продуктивністю. В час війни, тривог і стресів цей зв’язок кратно посилюється.

Системний підхід до управління корпоративним добробутом і лояльністю працівників потребує чіткого усвідомлення критичної важливості такого підходу з боку керівництва, а також тісної взаємодії між HR-відділом, підрозділами безпеки, менеджерами середньої та вищої ланки, а також стратегічними партнерами компанії. У воєнних реаліях жоден із цих сегментів не може діяти автономно, адже неякісна реалізація цього підходу призводить до дестабілізації проєктів та ескалації незадоволеності в колективі. Тому ефективна комунікація, своєчасне реагування на нові ризики, залучення зовнішніх експертів (наприклад, із психології, безпеки, кіберзахисту) створюють умови для синергійного результату – підримки ефективності роботи, збереження кваліфікованого ядра колективу, забезпечення стійкості підприємства в час війни і швидкого прогресивного його зростання у повоєнному відновленні.

Список використаних джерел:

1. Azmuk, N., Grishnova, O., & Kuklin, O. (2022). Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391.

2. Mishchuk, H., & Grishnova, O. (2015). Empirical study of the comfort of living and working environment–Ukraine and Europe: comparative assessment. *Journal of International Studies*, *8*(1).

3. Грішнова, О. А., & Копилов, Д. В. (2023). Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск*, *2*(47), 35-48.

4. Харазішвілі, Ю., & Грішнова, О. (2018). Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*, *61*(11-12 (684-685), 157-171. URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_11_157_uk.pdf

Голобородько Владислав,
аспірант,
Національний університет харчових технологій

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ключові слова: розвиток, стійкість, стратегічний розвиток, адаптивність

Holoborodko Vladislav,
Postgraduate student,
National University of Food Technologies

THE INTERRELATION BETWEEN ENTERPRISE DEVELOPMENT AND STABILITY FOR ENHANCING COMPETITIVENESS IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Keywords: development, resilience, strategic development, adaptability

Виробничі підприємства функціонують в умовах зростаючої невизначеності, економічних коливань та швидких технологічних змін, що підвищує актуальність оцінки їхньої стійкості та рівня розвитку. Рівень розвитку підприємства відображає його здатність до інноваційного оновлення, розширення виробничих і комерційних можливостей, підвищення ефективності управління та використання ресурсного потенціалу [2]. Водночас стійкість характеризує здатність підприємства витримувати зовнішні шоки, мінімізувати ризики та зберігати стабільність функціонування у складних економічних умовах [1].

Взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності [3]. Підприємства перебувають на різних етапах розвитку, що визначає їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та витримувати умови нестабільності. Залежно від комбінації рівня розвитку та стійкості, можливості та ризики підприємства можуть істотно варіюватися:

1. **Низький рівень розвитку та низька стійкість.** Підприємства на цьому етапі характеризуються обмеженим розвитком, недостатнім впровадженням інновацій та слабким стратегічним управлінням. Вони мають низьку адаптивність та не здатні ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що підвищує ризик банкрутства. Основні напрямки розвитку включають реструктуризацію та оптимізацію витрат (відновлення фінансової стійкості через зниження боргового навантаження та залучення інвестицій), активне залучення інвестицій та впровадження інноваційних рішень, а також вдосконалення системи управління ризиками та антикризових стратегій.
2. **Високий рівень розвитку та низька стійкість.** Такі підприємства активно розвиваються, розширюють асортимент продукції та інвестують у нові

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

технології. Водночас через недостатній ризик-менеджмент та відсутність стратегічних резервів вони залишаються вразливими до ринкових коливань та зовнішніх шоків. Для зміцнення їх позицій доцільно підвищувати фінансову стійкість (залучення довгострокового фінансування, зменшення залежності від короткострокових зобов'язань), диверсифікувати діяльність та зміцнювати управлінські функції, включаючи планування антикризових заходів.

3. **Низький рівень розвитку та висока стійкість.** Підприємства цієї категорії характеризуються стабільністю фінансової основи та здатністю витримувати економічні потрясіння, однак їхній рівень розвитку обмежує конкурентоспроможність. Вони можуть ефективно функціонувати в стабільному середовищі, але мають обмежені можливості швидкого реагування на зміни. Перспективними напрямками розвитку є впровадження інновацій, розширення ринків збуту, пошук нових бізнес-можливостей та оптимізація організаційної структури.

4. **Високий рівень розвитку та висока стійкість.** Це оптимальна комбінація, за якої підприємство активно розвивається, інвестує в інновації, має стабільну фінансову основу та здатне швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства цієї категорії можуть підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та ефективно реагувати на нові можливості та загрози. Шляхи подальшого розвитку включають утримання лідерства на ринку через інновації та НДДКР, активне розширення на нові ринки та постійне вдосконалення управлінських процесів і системи ризик-менеджменту.

Отже, взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства визначає його здатність ефективно адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність у умовах невизначеності. Підприємства, що поєднують високий рівень розвитку та стійкості, здатні гарантувати довгострокову стабільність та сприяти сталому розвитку організації, що вимагає інтегрованого підходу до стратегій розвитку, інновацій та диверсифікації діяльності.

Таким чином, оцінка поєднання рівня розвитку та стійкості підприємства стає основою для формування ефективних стратегій управління. Інтегроване поєднання підходів до розвитку, впровадження інновацій та диверсифікації діяльності дозволяє не лише підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, а й мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті моделювання стратегій розвитку виступає інструментом розробки та аналізу сценаріїв дій, що враховують різні комбінації рівня розвитку і стійкості, сприяючи вибору оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства (табл. 1).

Матриця стратегічних дій демонструє, що ефективне поєднання рівня розвитку та стійкості підприємства визначає вибір оптимальних напрямів розвитку. Підприємства з низьким розвитком або стійкістю потребують насамперед вдосконалення управлінських процесів, впровадження інновацій та підвищення фінансової стабільності, тоді як підприємства з високим розвитком і стійкістю можуть зосередитися на підтримці лідерства, розширенні ринків та вдосконаленні системи ризик-менеджменту.

Таблиця 1.

Розвиток і стійкість підприємства: матриця стратегічних дій

Показники		Стійкість	
		Низька стійкість	**Висока стійкість**
Рівень розвитку	**Низький**	**Характеристика:** обмежений розвиток, відсутність інновацій, слабке управління. **Ризики:** високий ризик банкрутства, низька адаптивність. **Шляхи розвитку:** реструктуризація та оптимізація витрат, активне залучення інвестицій, покращення системи ризик-менеджменту. **Очікуваний ефект:** підвищення фінансової стійкості; зменшення ризиків; базова адаптивність.	**Характеристика:** стабільна фінансова основа, обмежена конкурентоспроможність. **Ризики:** втрата конкурентних переваг через інертність. **Шляхи розвитку:** розвиток інновацій, розширення ринків збуту, оптимізація організаційної структури. **Очікуваний ефект:** підвищення конкурентоспроможності; розвиток ринкових позицій; збільшення адаптивності.
	Високий	**Характеристика:** активний розвиток, інвестиції в технології, розширення продукції. **Ризики:** уразливість до ринкових коливань, відсутність стратегічних резервів. **Шляхи розвитку:** підвищення фінансової стійкості, диверсифікація діяльності, зміцнення управлінських функцій. **Очікуваний ефект:** зниження вразливості; підвищення ефективності управління; забезпечення стабільності росту.	**Характеристика:** активний розвиток, інновації, стабільна фінансова база. **Ризики:** мінімальні; підприємство здатне швидко адаптуватися до змін. **Шляхи розвитку:** утримання лідерства на ринку, активне розширення на нові ринки, вдосконалення управління та ризик-менеджменту. **Очікуваний ефект:** збереження конкурентних переваг; високий інноваційний потенціал; довгострокова стабільність.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, інтегроване управління розвитком та стійкістю підприємства є ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища. Використання моделювання стратегій розвитку дозволяє прогнозувати ефективність дій, мінімізувати ризики та визначати оптимальні шляхи підвищення інноваційного потенціалу та стабільності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Андрейченко А., Завертаний Д. Науково-економічні основи формування адаптивності підприємств харчової промисловості України. *Галицький економічний вісник.* 2021. № 68. С. 7-15. DOI: ttps://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007

2. Богданов П. В. Стратегії розвитку підприємств на сучасному етапі: монографія. Київ: КНУТД, 2021. 220 с.

3. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.

Даниліна Світлана,
канд. екон. наук, доцент,
Одеський національний економічний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇЇ НА УРЕЧЕВЛЕНУ ПРАЦЮ: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЧИННИКИ

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, уречевлена праця, тенденції, чинники.

Svitlana Danylina,
PhD (Economics), Associate Professor,
Odesa National Economic University

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON EMBODIED LABOUR: MAJOR TRENDS AND DETERMINANTS

Key words: digitalization, digital transformation, embodied labour, trends, factors.

Сучасна цифрова трансформація охоплює всі сфери економіки та суспільства, зумовлюючи кардинальні зміни у виробничих процесах і бізнес-моделях. Проаналізувавши структурні зміни уречевленої праці під впливом цифровізації економіки, можна виділити наступні тенденції та фактори впливу:

Тенденція 1. Автоматизація та роботизація виробництва, в результаті якої відбувається становлення нового етапу автоматизації та нової сфери роботизації. В рамках даної тенденції можна виділити наступні фактори впливу:

1.1. Розвиток та впровадження штучного інтелекту. Згідно з прогнозами PWC, штучний інтелект збільшить світовий ВВП у 2030 р. на 15,7 трлн. дол. Перспективні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), можуть сприяти вирішенню соціальних проблем, пов'язаних з базовими потребами людей. Це призведе до зростання покупної спроможності населення. Також виникнуть нові сегменти, пов'язані з творчістю та дозвіллям людей, що створить попит на нетрадиційні товари і послуги.

1.2. Подолання фізичних можливостей людини. Відбувається становлення нової ери автоматизації, про що свідчать останні досягнення у сфері робототехніки, штучного інтелекту, машинного навчання: багато машин уже відповідають можливостям людини або перевищують їх у різних видах робіт. Внаслідок автоматизації від 400 до 800 мільйонів людей можуть втратити роботу до 2030 року, а від 3% до 14% світової робочої сили будуть змушені змінити свою професійну категорію та здобути нові навички.

1.3. Оптимізація матеріально-технічних процесів. Проявом розвитку новітніх технологій є лавиноподібне зростання кількості інтерактивних взаємодій. Цифрова економіка надає компаніям можливість усувати непотрібних посередників та встановлювати пряміші відносини між покупцем і продавцем.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

1.4. Поява самокерованих машин та автоматичного налагодження виробництва. У майбутньому заводи та фабрики зможуть автоматично удосконалюватися й модернізуватися, майже без участі людини або з мінімальною такою участю. Бізнес-процеси, логістика та виробничі цикли будуть постійно оптимізовані в автономному режимі. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме предиктивна аналітика.

1.5. Впровадження автоматичного контролю за устаткуванням, якістю продукції та персоналом. На базі промислового інтернету речей на смарт-підприємствах створюється безпечна комп'ютерна мережа, яка забезпечує: технічну підготовку виробництва, автоматичне налагоджування устаткування, технічне обслуговування та ремонт, автоматичний контроль якості продукції, контроль здоров'я та безпеки персоналу та інше.

Тенденція 2. Поява цифрових засобів виробництва та Інтернету речей, тобто виникнення електронних продуктивних сил, які неминуче змінять характер і зміст суспільних виробничих відносин. В рамках даної тенденції можна виділити наступні фактори впливу:

2.1. Поява нових електронних продуктивних сил, які є основою формування нової економічної системи. Протягом останніх 20 років понад 50% населення Землі стали користувачами Інтернету. Якщо врахувати, що деякі групи, такі як діти, інваліди, малозабезпечені та літні люди, здебільшого не мають доступу до нього, фактичне поширення інформаційно-комунікативних технологій стає ще більшим та динамічнішим.

2.2. Перенесення ринкових відносин у віртуальний простір. Інтернет речей встановлює зв'язок між віртуальним світом та фізичними об'єктами реального світу, такими як побутова техніка, промислове обладнання та верстати, які мають вбудовані цифрові технології для взаємодії між собою у форматі M2M (міжмашинна комунікація), а також зовнішнім середовищем. Вони можуть автоматично коригувати та перебудовувати економічні та суспільні процеси без участі людини.

2.3. Зміна структури відтворення під впливом цифровізації економіки. Завдяки використанню передових технологій, цифровізація перетворює конкурентну ситуацію і розмиває традиційні межі між секторами економіки.

Тенденція 3. Big Data. В рамках даної тенденції можна виділити наступні фактори впливу:

3.1. Оптимізація операцій та товарних потоків на підприємстві. Поява цифрових копій речей та процесів, які практично не потребують витрат, миттєво переміщуються у будь-яку точку планети та точно відтворюють оригінал.

3.2. Формування «е-інфраструктури» – інноваційне отримання та зберігання даних з метою їх подальшого аналізу. Завдяки цьому відбувається економія ресурсів на створенні та утриманні інфраструктури та її технічному обслуговуванні за рахунок зниження витрат на обладнання в результаті використання зовнішніх комп'ютерних потужностей, об'єднаних в «хмару».

Тенденція 4. Поява глобальних цифрових платформ. В рамках даної тенденції можна виділити наступні фактори впливу:

4.1. Формування ланцюжків доданої вартості. ТНК сьогодні розподіляють виробничі процеси на ланки різного технологічного рівня та з різною вартістю доданої вартості.

4.2. Виникає монопольний ресурс, який дає рентно-преміальний дохід. Цифрова трансформація створює цифрову ренту, яку можна розглядати як форму ренти, що забезпечує отримання доходів за рахунок позиції в цифровому просторі.

4.3. Поширення глобальної нерівномірності та диспропорційності. У сучасному світі відбувається формування цифрових платформ глобального характеру, що дедалі більше монополізують сучасний інформаційний простір, використовуючи його як для збагачення, так і в політичних цілях.

Тенденція 5. Відбувається перехід від праці до капіталу. В рамках даної тенденції можна виділити наступні фактори впливу:

5.1. Збільшення частки капіталу у валовій доданій вартості. Сучасна економіка передбачає пріоритетний розвиток і якісне оновлення матеріального виробництва на основі високих технологій. В результаті цих змін очікується зниження вартості транспорту і комунікацій, підвищення ефективності логістики та глобальних мереж, зменшення вартості торгівлі, відкриття нових ринків.

5.2. Зростання органічної будови капіталу, що проявляється у наростанні технологічності виробництва.

5.3. Загострення проблем у сфері зайнятості. Автоматизація виробництва буде витісняти працівників з низькою кваліфікацією, а високим попитом буде користуватися персонал, який здатен до творчого виконання функцій у сфері розробки програмного забезпечення та ІТ-технологій, підтримання, контролю та подальшого вдосконалення виробничих кібер-фізичних систем.

5.4. Диференціація доходів та поява нетехнічних компетенцій. Посилюється процес збільшення нерівності в частині багатства, доходів і влади, оскільки економічні дивіденди автоматизації будуть надходити до власників технологій, бізнесу, висококваліфікованої робочої сили [1].

Цифрова економіка визначає сучасний розвиток господарських систем, формуючи нові виробничі та конкурентні моделі. Вона базується на використанні ІКТ, штучного інтелекту, автоматизації та Інтернету речей, що сприяють оптимізації витрат і зростанню продуктивності. Для України актуальними є розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та інтеграція до європейського цифрового простору. Ключовим трендом виступає персоніфікація та перехід до самоорганізованих систем Індустрії 4.0.

Список використаних джерел:

1. Даниліна С.О. Розділ 2. Особливості та ознаки трансформації уречевленої праці під впливом цифровізації, С. 38-78. *Домінанти та імперативи адаптації управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації* / за заг. ред. Уманець Т.В.; НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України». Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 410 с.

Демко Ірина,
канд. екон. наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові слова: менеджмент, управлінські рішення, цифровізація, штучний інтелект, моделі управління.

Iryna Demko,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS

Keywords: management, management decisions, digitalisation, artificial intelligence, management models.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої динаміки бізнес-середовища процес прийняття управлінських рішень зазнає суттєвих змін. Традиційні раціональні моделі, що ґрунтувалися на лінійному аналізі обмеженої кількості параметрів, поступаються місцем комплексним підходам, які враховують когнітивні обмеження, поведінкові фактори та технологічні інновації.

Особливе значення має інформація як стратегічний ресурс. Використання великих даних, прогнозної аналітики та штучного інтелекту забезпечує підвищення точності прогнозів і оперативність прийняття рішень. Водночас виникають ризики, пов’язані з надлишком інформації («параліч аналізу»), проблемами її достовірності та організаційними бар’єрами.

У динамічному середовищі зростає значення гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють підвищити адаптивність і колективну відповідальність. Поведінкові аспекти також відіграють вагому роль: когнітивні упередження, емоційний стан та досвід управлінців безпосередньо впливають на якість ухвалених рішень.

Важливою тенденцією є посилення соціально-етичного виміру прийняття рішень. Бізнес дедалі частіше змушений враховувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності, оскільки порушення цих принципів загрожує фінансовими та репутаційними втратами.

Серед актуальних напрямів розвитку виділяється застосування колективних форм ухвалення рішень, зокрема краудсорсингу, який дозволяє залучати ширше коло стейкхолдерів і підвищувати інноваційність та прозорість управлінських практик.

Сучасні тенденції в ухваленні управлінських рішень виходять далеко за межі суто теоретичних моделей. Вони стають справжнім інструментом підвищення ефективності бізнесу, адаптації до ринкових викликів і

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

забезпечення сталого розвитку. Яскраві приклади цьому — українські та міжнародні компанії, що впроваджують сучасні технології й методики управління в повсякденну практику.

Наприклад, корпорація Google активно застосовує аналітику Big Data та штучний інтелект для аналізу поведінки користувачів і створення нових продуктів. Одночасно компанія впроваджує колективні методи управління, насамперед методологію OKR (Objectives and Key Results), яку представив Джон Дорр у 1999 році як подарунок Ларрі Пейджу і Сергію Бріну. Ця система допомогла Google структурувати цілі й синхронізувати дії команди, що стало ключовим фактором їхнього стрімкого зростання [1].

Amazon активно використовує машинне навчання, аби прогнозувати попит і оптимізувати логістику. Завдяки аналізу великих обсягів даних компанія ухвалює оперативні управлінські рішення щодо складу асортименту, що дозволяє зменшити витрати на зберігання та транспортування.

Японська корпорація Toyota відома завдяки впровадженню концепцій Lean Management та Kanban, які стали фундаментом сучасних гнучких управлінських підходів. Lean виник із Toyota Production System, розробленої між 1948 і 1975 роками, а системність і цінність цих підходів описана у книзі *Lean Thinking* Джеймса Вомака та Деніела Джонса [2]. Kanban був створений Тайічі Оно як візуальна система контролю потоків: картки подають сигнали до поповнення виробництва лише на запит, що мінімізує надлишкові запаси й підвищує ефективність [3].

Toyota також широко використовує філософію kaizen — безперервного вдосконалення, де кожен працівник може вносити свої ідеї на будь-якому рівні [4].

В Україні ПриватБанк демонструє приклад цифрової трансформації: він застосовує автоматизовані системи управління ризиками, аналіз клієнтських даних і ШІ для оцінки кредитоспроможності, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення швидко й ефективно, мінімізуючи ризики та покращуючи якість обслуговування.

Нова пошта використовує Big Data для оптимізації маршрутів доставки й управління навантаженням на сортувальні центри. Прогнозна аналітика допомагає ефективно розподіляти ресурси навіть у пікові періоди, що підвищує оперативність і якість сервісу.

У сфері IT українські компанії SoftServe та EPAM Ukraine активно використовують методології Agile і Scrum. Вони дають змогу командами швидко реагувати на зміни вимог, здійснювати колективне ухвалення рішень і підтримують прозорість процесів. Як показує практика, застосування гнучких методик значно покращує продуктивність і якість кінцевого продукту.

У аграрному секторі провідні компанії – Kernel та МХП – впроваджують інформаційні системи для прогнозування врожайності, планування логістики та управління земельним банком. Аналітика великих даних і ШІ дозволяє їм ухвалювати стратегічні рішення, враховуючи кліматичні й ринкові фактори.

Отже, практика передових українських і міжнародних компаній свідчить: поєднання технологічних інновацій (Big Data, ШІ, цифрові платформи) з гнучкими методологіями управління (Agile, Lean, Kanban) створює міцне підґрунтя для підвищення ефективності, зниження ризиків і зміцнення

конкурентоспроможності. При цьому ключовим елементом є врахування людського фактора та соціального виміру в процесі ухвалення рішень.

Отже, сучасні тенденції у сфері прийняття управлінських рішень спрямовані на:

- цифровізацію та інтеграцію ШІ;
- розвиток гнучких організаційних моделей;
- врахування поведінкових аспектів та соціально-етичних чинників;
- поширення колективних форм ухвалення рішень.

Перспективи розвитку пов'язані з формуванням гібридних моделей управління, які поєднуватимуть аналітичні можливості технологій із людською інтуїцією, креативністю та стратегічним баченням.

Таким чином, дослідження робить вагомий внесок у теорію та практику менеджменту, адже пропонує цілісне бачення процесу прийняття управлінських рішень в умовах турбулентності та цифрової трансформації. Воно може слугувати науково-методичною основою для формування освітніх програм, а також практичним орієнтиром для керівників підприємств.

Список використаних джерел:

1. Коли Джон Дорр приніс «подарунок» засновникам Google https://www.wired.com/story/when-john-doerr-brought-a-gift-to-googles-founders/?utm_source

2. Lean Enterprise: значення, принципи та Lean Six Sigma https://www.investopedia.com/terms/l/lean-enterprise.asp?utm_source

3. Understanding Kanban in Lean Manufacturing https://kaizen.com/insights/lean-manufacturing-kanban/?utm_source

4. Джеймс Суровецький Відкритий секрет успіху https://www.newyorker.com/magazine/2008/05/12/the-open-secret-of-success ?utm_source

5. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 360 с.

Дженков Віталій,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Ключові слова: цифрова трансформація, штучний інтелект, ланцюги постачання, інноваційні екосистеми, людський капітал, сталий розвиток

Vitalii Dzhenkov,
PhD srudent,
Taras Shevchenko National
University of Kyiv

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TECHNOLOGIES AS THE BASIS FOR EFFECTIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, supply chains, innovation ecosystems, human capital, sustainable development

У сучасних умовах економічної та безпекової турбулентності Україна стоїть перед завданням здійснення структурної модернізації економіки, яка має спиратися на широке впровадження цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту . Саме ці фактори здатні стати фундаментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств, стійкості бізнесу до зовнішніх ризиків та інтеграції країни до глобальних ланцюгів створення доданої вартості [4].

Ключовим напрямом цифрової трансформації виступає управління ланцюгами постачання, адже саме ця сфера визначає здатність економіки забезпечувати безперервність виробництва, гнучкість реагування на виклики та конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Використання інтелектуальних систем моніторингу й прогнозування попиту на основі алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє не лише формувати точні прогнози ринкових коливань, а й визначати оптимальні сценарії дій для підприємств. Це дає можливість мінімізувати ризики дефіциту ресурсів, уникати надлишкових запасів, а також адаптувати виробничо-логістичні процеси у режимі реального часу [2].

Особливої ваги така здатність набуває в умовах війни та глобальних криз, коли традиційні методи планування та статистичні підходи втрачають ефективність. Алгоритми штучного інтелекту здатні враховувати багатофакторний вплив - від коливань валютних курсів та цін на енергоносії до транспортних ризиків і навіть соціально-політичних подій. Завдяки цьому підприємства отримують інструменти для прогнозування сценаріїв ризиків і можуть оперативно перебудовувати логістику, змінювати джерела постачання чи оптимізувати витрати.

Більше того, цифрові рішення в SCM відкривають перспективу переходу від реактивної до проактивної моделі управління. Це означає, що підприємства не лише реагують на кризові явища, а й заздалегідь виявляють потенційні загрози, формують стратегії їх нейтралізації та використовують турбулентність як можливість для пошуку нових ринків чи партнерств. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в управління ланцюгами постачання стає не просто технічним нововведенням, а стратегічним фактором економічної стійкості та модернізації України [1].

Важливим інструментом модернізації є впровадження технологій Інтернету речей (IoT), які забезпечують безперервний контроль ключових параметрів у ланцюгах постачання: відстеження місця перебування вантажів, контроль температурних режимів і умов зберігання, моніторинг технічного стану обладнання. Використання таких сенсорів та смарт-пристроїв підвищує прозорість бізнес-процесів і знижує ризик фінансових втрат.

Не менш важливим напрямом є інтеграція хмарних SCM-платформ, що забезпечують єдиний інформаційний простір для взаємодії між підприємствами, постачальниками, логістичними операторами та споживачами. Це сприяє узгодженому плануванню, ефективному управлінню ризиками, прискоренню прийняття рішень та підвищенню гнучкості бізнесу. У перспективі саме такі екосистеми здатні сформувати нову модель економічної взаємодії в Україні – відкриту, інтегровану та орієнтовану на цифрову синергію [4].

Поряд із технічною модернізацією важливим є організаційний аспект цифрової трансформації. Регулярні аудити бізнес-процесів та реінжиніринг операцій дозволяють ідентифікувати вузькі місця, усунути дублювання функцій та оптимізувати витрати. Впровадження принципів сталого розвитку (скорочення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності, екологічна відповідальність) робить цифрові інновації не лише інструментом зростання продуктивності, а й складовою «зеленої» модернізації економіки.

Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу. Технології не можуть функціонувати без підготовлених кадрів. Підвищення цифрової грамотності працівників, впровадження систем KPI, розвиток компетенцій у сфері аналітики даних, кібербезпеки та управління штучним інтелектом формують основу для ефективного використання нових технологій. Інвестиції у людський потенціал забезпечать не лише оперативні вигоди для підприємств, а й довгострокову стійкість національної економіки.

Важливою передумовою є також створення державно-приватних партнерств у сфері цифрової трансформації. Спільні проєкти держави, бізнесу та IT-сектору здатні забезпечити масштабування технологічних рішень, залучення інвестицій, створення цифрової інфраструктури та розвиток національних платформ для управління ланцюгами постачання. Водночас міжнародна співпраця відкриває Україні доступ до передових технологій та кращих практик цифрової економіки [4].

Таким чином, структурна модернізація економіки України має спиратися на системний підхід, що поєднує впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту, розвиток інноваційних екосистем співпраці бізнесу, науки й держави, інвестиції у людський капітал і цифрову грамотність, а також

орієнтацію на принципи сталого розвитку та «зеленої» економіки. Лише комплексна інтеграція цих напрямів дозволить сформувати нову модель господарювання, у якій цифрові інновації стають основою прогнозованості та гнучкості бізнес-процесів, а людський капітал виступає рушієм довгострокових економічних змін.

Розбудова партнерських інноваційних екосистем сприятиме поєднанню технологій, фінансів і знань у єдиний простір розвитку, що забезпечить масштабування нових рішень і створить передумови для залучення інвестицій. Водночас формування цифрової грамотності населення та підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері штучного інтелекту, аналітики великих даних і кібербезпеки забезпечить стабільне функціонування економіки у цифровому середовищі [2]. Не менш важливою є орієнтація на екологічну відповідальність, адже поєднання цифрової трансформації з «зеленою» модернізацією дозволяє одночасно досягати зростання продуктивності та зниження вуглецевого сліду.

Синергія цих факторів створює основу для формування економіки нового покоління - ефективної, інноваційної, соціально орієнтованої та екологічно стійкої. Така економіка здатна не лише протистояти викликам війни та глобальних криз, а й використовувати їх як можливості для пошуку нових шляхів розвитку, диверсифікації ринків і формування конкурентних переваг. У стратегічній перспективі цифрові рішення та штучний інтелект можуть стати новою інституційною основою національної економіки, де знання та інновації виступатимуть головними чинниками економічного зростання, інтеграції у світовий простір і забезпечення сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Aghaei R., Kiaei A. A., Boush M., Vahidi J., Barzegar Z., Rofoosheh M. The Potential of Large Language Models in Supply Chain Management: Advancing Decision-Making, Efficiency, and Innovation // arXiv preprint 2501.15411. -2025. - Jan 26. - DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.15411

2. Daios, A., Kladovasilakis, N., Kelemis, A., Kostavelis, I. AI Applications in Supply Chain Management: A Survey. Appl. Sci. 2025, *15*, 2775. - DOI: https://doi.org/10.3390/app15052775

3. Jahin M. A., Naife S. A., Saha A. K., Mridha M. F. AI in Supply Chain Risk Assessment: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis // arXiv preprint 2401.10895. 2023. Dec 12. DOI: http://dx.doi.org/10.48550/arXiv. 2401.10895

4. Kuzior, A., Pidorycheva, I., Liashenko, V., Shevtsova, H., Shvets, N. Assessment of National Innovation Ecosystems of the EU Countries and Ukraine in the Interests of Their Sustainable Development. Sustainability 2022, 14, 8487 - DOI: https://doi.org/10.3390/su14148487

Дзюблюк Олександр,
доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: бізнес-модель; банківська система; цифровізація; фінтех; інновація; конкуренція; фінансовий ринок.

Oleksandr Dziubliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
West Ukrainian National University

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN MODERN BANKING AS THE BASIS FOR INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Keywords: business model; banking system; digitalization; fintech; innovation; competition; financial market.

Динаміка інноваційних процесів у фінансовій сфері відображає систематичне впровадження новітніх продуктів і технологій, що є запорукою успішності реалізації бізнес-моделей та ефективного завоювання й утримання відповідних сегментів фінансового ринку. Глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції у фінансовому секторі зумовлюють необхідність пошуку нових форматів функціонування банківських установ, адже традиційні бізнес-моделі, які орієнтовані переважно на кредитно-депозитні операції, поступово втрачають ефективність у зв'язку з динамічними змінами технологічного середовища, зростанням ролі фінтех-компаній та зміною споживчих очікувань. У цих умовах трансформація бізнес-моделей стає не лише внутрішньою стратегією банків, але й важливим чинником інноваційного розвитку економіки загалом.

Сучасна інноваційна стратегія банківських бізнес-моделей направлена насамперед на оптимізацію управління ресурсним і кадровим потенціалом, краще задоволення наявних потреб клієнтів, а також розробку і технічне вдосконалення банківських послуг для адекватної відповіді на усе нові запити клієнтів відповідно до економічних змін у глобалізованому середовищі. При цьому потрібно наголосити, що на сьогодні функціонування банків перебуває під впливом декількох важливих взаємопов'язаних викликів: швидке впровадження цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси); зростання потреб у забезпеченні належного рівня кібербезпеки та довіри клієнтів; загострення конкуренції з боку небанківських фінансових установ та фінтех-стартапів; перманентні зміни у регуляторному середовищі (пов'язані, зокрема, з необхідністю гармонізації з європейськими нормами в

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Україні); динамічна трансформація споживчої поведінки на фінансовому ринку, що зумовлено передусім зростанням попиту на дистанційні банківські послуги.

Очевидно, що дані фактори потребують переосмислення традиційної моделі ведення банківського бізнесу на користь гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно інтегрованих форматів, що є вимушеною відповіддю банків на сучасні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації, які істотно змінили вигляд усього банківського сектору. Річ у тім, що традиційна банківська модель бізнесу була зосереджена головним чином на функції фінансового посередництва, тобто акумуляції тимчасово вільних коштів на депозитні рахунки та наданні цих ресурсів на кредитній основі суб'єктам ринку у всіх секторах економіки [1]. У такій системі основним джерелом доходів банківських установ виступала процентна маржа, а взаємодія з клієнтами відбувалася переважно через фізичні відділення. При цьому високий рівень централізації та регламентованості бізнес-процесів у банках забезпечував відносну стабільність, проте істотно обмежував гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Однак новітні банківські продукти і технології останніх десятиліть, пов'язані із електронними транзакціями, банківськими картками, сучасними інструментами інвестування коштів та хеджування фінансових ризиків, кардинально видозмінили усю банківську діяльність [2]. А тому стало неминучим впровадження принципово нових бізнес-моделей у банках, що формуються уже під впливом фінтех-технологій і орієнтуються на платформний підхід, коли банк перестає бути лише посередником, а набуває форми свого роду екосистеми фінансових та нефінансових сервісів. При цьому основою доходів банків усе більше стають не лише проценти за кредитами, але й комісійні виплати за доступ до цифрової інфраструктури, партнерські продукти та аналіз даних. А використання мобільних додатків, блокчейну, штучного інтелекту та open API дозволяє банкам швидко масштабувати сервіси, персоналізувати їх та мінімізувати трансакційні витрати.

Отже сучасні банки змушені не лише постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам продукти, але також і трансформувати власні управлінські і виробничі системи для підвищення ефективності своєї діяльності. Саме тому за нинішніх умов відбувається істотний зсув у напрямі запровадження багатофункціональних платформ як основи банківських бізнес-моделей, що об'єднують як власне банківські, так і інвестиційні та інформаційні сервіси. Зокрема, у світі набувають поширення моделі відкритого банкінгу (Open Banking), що ґрунтуються на використанні API для інтеграції з фінтех-сервісами. При цьому основними інноваційними напрямами трансформації бізнес-моделей банків стають: цифровізація та автоматизація, що передбачає впровадження мобільних застосунків, чат-ботів, електронних ідентифікаційних систем; активізація використання Big Data та AI як засобів персоналізації фінансових послуг, прогнозування ризиків, автоматизації рішень у кредитних процесах; розширення підходів до банківського бізнесу на основі платформізації, тобто перехід від моделі «банк як установа» до «банк як екосистема»; забезпечення сталого розвитку та ESG-практики, що зумовлює активне формування нових фінансових продуктів, орієнтованих на «зелені» інвестиції.

Разом із тим, потрібно наголосити, що впровадження новітніх бізнес-моделей у банківському бізнесі також пов'язане із серйозними викликами. Адже якщо традиційні банки спиралися на довіру і репутацію, то активне використання сучасних цифрових технологій підвищує ризики кіберзагроз, швидкого морального старіння технологій та посиленої конкуренції з боку небанківських фінансових платформ. Крім того, в Україні ключовим викликом сучасності є воєнні дії, котрі безпосередньо позначаються на всіх аспектах економічного розвитку і життя суспільства, а також на функціонуванні банківської системи. Адже першочерговим завданням для банків стало забезпечення безперервності критичних сервісів, стійкості ІТ-інфраструктури та підтримки клієнтів у кризових умовах. Це зумовило тимчасову переорієнтацію з нарощування комерційних продуктів на забезпечення операційної надійності й фінансово-економічної стійкості.

Водночас дані процеси до деякої міри також і допомогли прискореній адаптації бізнес-моделей банків до кризових умов. Це сприяло оперативному вирішенню таких завдань, як: підвищення операційної стійкості через резервування дата-центрів, геодублювання команд, розширення мереж офлайн-відділень з автономним живленням та кеш-логістикою; впровадження спеціальних режимів звітності і тимчасових послаблень до оцінки кредитного ризику та формування резервів; прискорення переходу клієнтів у мобільні застосунки, розвиток дистанційної ідентифікації, розширення сервісів P2P та еквайрингу; підвищення рівня кібербезпеки через посилення моніторингу транзакцій, санкційного скринінгу, масштабування DDoS-захисту та систем виявлення інцидентів; активізація співпраці з державними цифровими платформами, фінтех-партнерами, платіжними системами для швидкого запуску соціально важливих сервісів.

Таким чином, як самі виклики воєнного часу, так і посилення конкуренції виявили стимулюючий вплив на банківський сектор, змушуючи його до глибокої модернізації, що в підсумку посилює роль банків у забезпеченні фінансової інклюзії та інноваційного розвитку економіки. Стратегічно це прискорює перехід до гнучких, клієнтоорієнтованих та платформених моделей у банківському бізнесі. Банки, що змогли поєднати операційну стійкість із швидким цифровим розвитком, підвищують свою ринкову частку, а також роблять внесок у відновлення економіки через підтримку підприємств, фінансування критичної інфраструктури та залучення заощаджень у надійні інструменти. При цьому трансформація бізнес-моделей банків є закономірним етапом їх адаптації до нових умов, оскільки вона не лише забезпечує конкурентоспроможність самих банківських установ на фінансовому ринку, але й створює фундамент для інноваційного розвитку всієї економіки.

Список використаних джерел:

1. Дзюблюк О. В. Сутність банківської системи та її роль в економіці ринкового типу. *Фінанси України*. 2002. №8. С. 79-85.

2. Колодізєв О.М. Методологічні засади забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: Монографія. Харків: ІНЖЕК, 2009. 240 с.

Дубініна Марина,
доктор економічних наук, професор,
Миколаївський національний аграрний університет

РОЛЬ ОБЛІКУ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: людський потенціал, стратегічне планування, нематеріальні активи, інноваційні підходи, управлінський облік, цифровізація звітності

Maryna Dubinina,
Doctor of Economics, Professor,
Mykolaiv National Agrarian University

THE ROLE OF ACCOUNTING AND ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE

Keywords: human potential, strategic planning, intangible assets, innovative approaches, management accounting, reporting digitalization

Сучасні структурні трансформації економіки України зумовлюють підвищення ролі нематеріальних активів, ключове місце серед яких займає людський капітал. Для підприємств, що орієнтуються на довгострокову конкурентоспроможність, питання належного обліку та оцінки цього ресурсу набуває вирішального значення. Традиційна бухгалтерська практика здебільшого розглядає витрати на розвиток персоналу як поточні операційні витрати, що не формують активів. Однак, як наголошують Л. Едвінссон та М. Мелоуне, у сучасних умовах їх доцільно трактувати як стратегічні інвестиції, здатні забезпечити сталий економічний розвиток і формування конкурентних переваг [1].

Людський капітал охоплює не лише кількісні характеристики персоналу, але й якісні складові – рівень освіти, професійні компетенції, досвід, креативність та стан здоров'я. Він формує базу для інновацій, впливає на продуктивність праці та адаптаційні можливості підприємства. В умовах цифровізації й глобалізації саме людський капітал визначає здатність організації впроваджувати нові технології, нарощувати інтелектуальну власність і розвивати інноваційні бізнес-моделі. Дослідження підтверджують, що компанії з високим рівнем інвестування в розвиток персоналу демонструють стабільніше зростання доходів та ефективніше використовують ресурси [1].

Проблематика обліку людського капіталу залишається складною та багатоаспектною. У фінансовій звітності більшості українських підприємств інформація про вартість знань, навичок і компетенцій працівників або не відображається, або представлена фрагментарно. Це призводить до заниження вартості бізнесу та створює бар'єри для залучення інвестицій, особливо іноземних. Міжнародна практика демонструє, що інтеграція показників

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

людського капіталу у звітність сприяє підвищенню ринкової капіталізації та покращує комунікацію з інвесторами [5].

Методологічні підходи до оцінки людського капіталу поділяють на витратні, дохідні та комбіновані. Витратний підхід базується на підсумовуванні витрат на освіту, підготовку й утримання персоналу, однак він не враховує результативність цих витрат. Дохідний підхід орієнтований на оцінку майбутніх вигід, що створюються працівниками, і дозволяє співвіднести обсяги інвестицій у персонал із доданою вартістю. Як зазначає T. Stewart, саме дохідний підхід надає можливість оцінити здатність працівників генерувати фінансовий результат [2]. Комбіновані моделі враховують також нефінансові індикатори – рівень задоволеності працівників, інноваційну активність, соціальний клімат у колективі.

Особливого значення набуває стандартизація підходів до визнання та оцінки людського капіталу. Міжнародний стандарт IAS 38 «Intangible Assets» встановлює правила відображення нематеріальних активів і може слугувати методологічною основою для обліку витрат на розвиток персоналу. Застосування цього стандарту дозволяє забезпечити прозорість звітності та підвищити її порівнюваність між різними підприємствами, що важливо для потенційних інвесторів і кредиторів [5].

Українські науковці, зокрема С.Ф. Легенчук, підкреслюють, що впровадження системи показників, яка відображає зміни у кадровому потенціалі, є необхідною умовою ефективного стратегічного управління. Систематичний моніторинг витрат на навчання й розвиток персоналу дозволяє визначати їх віддачу, формувати обґрунтовані бюджети та оптимізувати програми підготовки кадрів [3].

Досвід підприємств свідчить, що компанії, які активно інвестують у розвиток персоналу, швидше впроваджують інноваційні рішення, мають нижчі витрати на адаптацію нових працівників і демонструють вищу продуктивність праці. У високотехнологічних галузях, де вирішальним чинником успіху є компетентність і креативність персоналу, належний облік людського капіталу є необхідним елементом управлінської системи.

Оцінка людського капіталу має також соціальний вимір. Інвестиції у професійну освіту й підготовку кадрів сприяють зниженню рівня безробіття, формуванню середнього класу та підвищенню соціальної мобільності. Т. Шульц і Г. Беккер доводили, що саме людський капітал є ключовим фактором зростання національного доходу, а витрати на його розвиток приносять тривалий соціально-економічний ефект [4].

Разом з економічними перевагами існують і виклики: недостатня методична база, низький рівень автоматизації обліку, брак фахівців, готових працювати з показниками нематеріальних активів. Для подолання цих бар’єрів потрібні нормативні ініціативи, розвиток цифрових платформ обліку та підготовка професійних кадрів у сфері управлінського обліку й HR-аналітики.

Важливим напрямом є формування корпоративної культури, що визнає працівників головним стратегічним ресурсом. Керівники, які дотримуються цієї концепції, схильні інвестувати у створення безпечних умов праці, підтримувати програми розвитку компетенцій та забезпечувати відкритий діалог із

персоналом. Це сприяє підвищенню рівня залученості й лояльності працівників, що позитивно позначається на фінансових результатах підприємства.

Розвиток систем обліку й оцінки людського капіталу надає можливості для стратегічного планування, формування обґрунтованої кадрової політики та залучення інвестицій. Використання міжнародних стандартів, інтеграція фінансових і нефінансових показників створюють підґрунтя для формування повнішої картини потенціалу підприємства й забезпечення його стійкої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. Едвінссон Л., Мелоуне М. Інтелектуальний капітал. Реалізація нової парадигми управління / Л. Едвінссон, М. Мелоуне. Київ: Основи, 2021. 256 с.
2. Stewart T. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations // T. Stewart. New York: Doubleday, 1997. 278 p.
3. Легенчук С.Ф. Облік і оцінка інтелектуального капіталу підприємства : [монографія] / С.Ф. Легенчук. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 312 с.
4. Шульц Т., Беккер Г. Людський капітал: теоретичні засади економічного зростання / Т. Шульц, Г. Беккер. — Київ: КНЕУ, 2019. — 198 с.
5. International Accounting Standards Board (IASB). IAS 38 – Intangible Assets // IFRS Foundation. London, 2023. Access regime: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/;

Жилінська Оксана,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Думнич Руслан,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК У КОРПОРАТИВНОМУ HR-УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

Ключові слова: ветерани, реінтеграція, корпоративна підтримка, HR-стратегії, соціальна відповідальність бізнесу.

Oksana Zhylinska,
Doctor of Economics, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Ruslan Dumnych
PhD student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

INSTITUTIONALIZATION OF THE FUNCTION OF SUPPORT FOR VETERANS IN CORPORATE HR MANAGEMENT OF UKRAINE

Keywords: veterans, reintegration, corporate support, HR strategies, social responsibility of business.

Повернення військовослужбовців зі служби до попереднього робочого місця чи працевлаштування на нову цивільну посаду є надважливим елементом їх реінтеграції в мирне життя. Більша частина ветеранів та ветеранок сьогодні – це люди, які звільнені через поранення, проходять лікування та реабілітацію, стикаються з численними бюрократичними процедурами тощо. Наслідки війни впливають на цих людей в різних сферах життя, зокрема і в професійній, наприклад: втрата можливості займати попередню посаду через інвалідність, потреба в адаптації робочого місця, потреба в перекваліфікації тощо. Українські роботодавці за час війни росії проти України поступово вчилися реагувати на ці виклики та вже зараз декларують про наявність сформованих дієвих HR-політик. Збільшення кількості ветеранів та ветеранок серед власних працівників та на ринку праці стимулює керівників компаній впроваджувати відповідні HR-стратегії та наймати додаткових працівників для підтримки та супроводу демобілізованих Захисників та Захисниць.

Основою для цього дослідження став описаний досвід провідних роботодавців України. Застосовано наступні методи: аналіз, порівняння, формалізація.

Робота українських компаній з ветеранами та ветеранками російсько-української війни почалася ще у 2014 році. Шляхом спроб і помилок, керівники різних рівнів намагався реагувати на потреби цієї категорії працівників: шукали місця для реабілітації, самостійно переобладнували робочі місця, будували екологічну комунікацію, допомагали з бюрократичними питаннями тощо. Проте зі зростанням кількості ветеранів та ветеранок з'явилася необхідність перетворити поодинокі ініціативи у системну діяльність.

Один із таких прикладів інституціоналізації функції підтримки ветеранів та ветеранок є впровадження нової посади: офіцер з питань ветеранів (Veteran Officer) [1]. Попри різні назви (помічник ветерана, ветеран-амбасадор, ветеран-офіцер тощо), всіх цих осіб об'єднують спільні цілі: підтримувати контакт з мобілізованими працівниками, формувати в компанії культуру поваги до ветеранів та ветеранок, надавати їм необхідну якісну підтримку та сприяти їхній успішній реінтеграції. Серед компаній, які вже запровадили таку посаду: «Аврора», «Укрсиббанк», «МЕТРО» [2]., «Райффайзен Банк», «Укренерго» та інші [3]. Деякі компанії не тільки ввели посади, а навість створили цілі підрозділи та команди для роботи з ветеранами та ветеранками (наприклад, патронатна служба «Інтерпайп», відділ підтримки та інтеграції ветеранів «Астарта» тощо).

Другим прикладом інституціоналізації функції підтримки ветеранів та ветеранок є розробка та затвердження корпоративних політик, стратегій та програм. Одними з перших свою корпоративну ветеранську програму презентувала українська медіагрупа «Старлайт Медіа» [3]. Що більше – вони запросили до діалогу інших представників українського бізнесу та стали авторами «Принципів бізнесу дружнього до ветеранів та ветеранок» [4]. Також свої програми, практики та політики презентували такі компанії: «Фармак», «Інтерпайп», «МХП», «Метінвест» тощо.

Інституціоналізація функції підтримки ветеранів та ветеранок є ознакою зрілості HR-систем українських компаній. Вона засвідчує перехід від ситуативного реагування до системного підходу до питань реінтеграції працівників з бойовим досвідом. Компанії не очікують на готові рішення зі сторони органів влади чи громадськості, а самостійно шукають відповіді на складні питання, будують діалогові майданчики та вдосконалюють власні напрацювання.

Підтримка ветеранів і ветеранок у корпоративному секторі України еволюціонувала від поодиноких ініціатив до інституційних практик, які інтегровані в систему управління персоналом. Впровадження нової посади офіцера з питань ветеранів та створення спеціалізованих підрозділів свідчить про зародження нової функції HR-системи. Корпоративні програми та політики дедалі частіше стають складовою стратегічного управління, формуючи базу для партнерства бізнесу, держави та громадянського суспільства. Ефективність вищезазначених практик потребує подальшого дослідження.

Список використаних джерел.

1. Зробити все ветеран-френдлі / Forbes Ukraine : офіційний вебсайт. URL: https://forbes.ua/lifestyle/zrobiti-vse-veteran-frendli-veliki-ukrainski-kompanii-vprovadzhuyut-posadu-veteran-officer-shcho-tse-za-rol-i-skilki-platyat-fakhivtsyam-21052025-29888 (дата звернення: 29.10.2025)

2. 30 найкращих роботодавців для ветеранів / Forbes Ukraine : офіційний вебсайт. URL: https://forbes.ua/ratings/30-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-ta-veteranok-2025-09102025-33117 (дата звернення: 30.10.2025)

3. Ветеранська програма / Starlight.media : офіційний вебсайт. URL: https://starlight.media/veteranska-programa/ (дата звернення: 01.11.2025)

4. Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок. Starlight Media у партнерстві з експертами Veteran Hub. URL: https://mva.gov.ua/media/1/Принципи_бізнесу__дружнього_до_ветеранів_та_ветеранок.pdf (дата звернення: 01.11.2025)

Завгородня Світлана,
канд. наук з держ. упр.,
Національний інститут стратегічних досліджень

ІНВЕСТУВАННЯ У ЖИТЛОВУ НЕРУХОМІСТЬ: АКТУАЛІЗАЦІЯ ПИТАННЯ

Ключові слова: інвестиції, житло, стійкість, державні механізми.

Svitlana Zavhorodnia,
PhD in public administration
National Institute for Strategic Studies

INVESTING IN RESIDENTIAL REAL ESTATE: ACTUALIZATION OF THE ISSUE

Keywords: investments, housing, stability, state mechanisms, risks.

Важливість збереження добробуту в умовах глобальної нестабільності та наявності значних безпекових ризиків займає чільне місце у дослідженнях українських науковців. Зокрема, науковці у галузі знань національна безпека (О.Резнікова [1]) та публічне управління і адміністрування (Р.Войтович [2], М.Орел [3]) вирізняють підхід до забезпечення національної безпеки кінця XX – початку XXI століття, за яким постає необхідність комплексної реалізації потреб в безпеці й добробуті.

Довгостроковий характер російської загрози та масштабні наслідки збройної агресії РФ проти України актуалізують необхідність зміцнення національної стійкості, як на індивідуальному рівні, так і колективному. Фахівці, які досліджують проблеми національної стійкості вбачають [1], що для активної протидії загрозам, кризовим ситуаціям та їх наслідкам, а також адаптації до нових безпекових умов в системі забезпечення національної стійкості, людина, організація, суспільство, інституція починають набувати необхідних якостей і спроможностей. Вони зміцнюють власну стійкість, долають різні види негараздів, адаптуються до дії негативних впливів різного характеру та походження, і водночас здійснюють відповідний внесок у розбудову національної стійкості загалом. Для цього вказані суб'єкти використовують як потенціал саморозвитку, так і можливості системи забезпечення національної стійкості.

Для забезпечення доступу до житла для осіб, які його потребують, Планом реалізації Програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу «Ukraine Facility» у 2024–2027 роках (Розділі 7 «Людський капітал») передбачено проведення реформи. Під час реалізації цієї реформи, фізичну реконструкцію та відновлення житлового фонду має доповнити розроблення ефективної системи доступного житла [4].

У процесі зміцнення національної стійкості, забезпечення доступу до житла для осіб, які його потребують не обмежується лише діями держави, а передбачає пошук балансу інтересів особи, суб'єкта господарювання, держави і

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

визначення набору інструментів держави на основі засад правової, соціальної держави та принципів ринкової економіки. Попри довгостроковий характер російської загрози відновлення якісної реалізації права українців на житло, а також відновлення інвестування у житлову нерухомість критично важливе для збереження людського капіталу.

На сьогодні поточні тенденції в Україні свідчать про погіршення ситуації із інвестуванням суб'єктів господарювання і населення у житлову нерухомість [5]. Насамперед, це стосується динаміки формування житлового фонду в Україні. Попри те, що за підсумками 2024 р. обсяги виконаних будівельних робіт для житлових будинків зросли в порівнянні з 2022 р. (обсяг виробленої будівельної продукції – житлові будинки – становив 27 445,8 млн грн проти 20 072,2 млн грн), вони все ще залишаються нижчими, ніж до повномасштабного вторгнення РФ (39 147,9 млн грн у 2021 р.).

Також на українському первинному ринку нерухомості значно скоротилися кількість житлових об'єктів на початок будівництва та обсяги прийнятого в експлуатацію житла, які до цього часу не досягли довоєнних показників – основних, що характеризують забезпеченість населення житлом. Зокрема, за період воєнного стану в Україні значно зменшилася загальна площа житлових будинків на початок будівництва. Для прикладу, у 2021 р. вона становила 12,71 млн кв. м; у 2022 р. значення цього показника знизилося до 6,67 млн кв. м, у 2024 р. – впало ще до 3,90 млн кв. м (що є у 3,3 раза меншим, ніж до повномасштабного вторгнення). За підсумками 2022 р. обсяги введеного в експлуатацію житла в Україні скоротилися на 37,8 % проти 2021 р.: у 2021 р. введено понад 11,4 млн кв. м житла, у 2022 р. значення цього показника зменшилося до 7,1 млн кв. м. За підсумками 2023 р. обсяг введення в експлуатацію житла зріс на 3,8 % порівняно з 2022 р. і становив 7,4 млн кв. м; за підсумками 2024 р. – зріс на 21,1 % проти 2023 р. і становив 9,8 млн кв. м. Однак показники останніх років усе ще є нижчими за довоєнні.

Інвестиції населення в житлову нерухомість в Україні досить низькі в порівнянні з довоєнним періодом: за час воєнного стану їх обсяг скоротився втричі. Протягом цього ж періоду на 28 % зменшилась кількість укладених договорів купівлі-продажу квартир та будинків, а також на 55 % кількість іпотечних договорів. Зокрема, у 2021–2022 рр. різко зменшилася кількість договорів купівлі-продажу квартир та будинків (з 325 174 одиниць до 100 710 одиниць) та іпотек (з 22 294 одиниць до 5 410 одиниць). Попри незначне зростання інвестицій у житло у 2023–2024 рр. (кількість іпотечних договорів зросла з 10 775 у 2023 р. до 12 198 у 2024 р. та кількість договорів купівлі-продажу квартир і будинків за вказаний період зросла з 172 638 до 178 439 одиниць) фінансування свого житла залишається значно нижчим за довоєнний період.

Серед основних чинників, що перешкоджають відновленню обсягів ринку до довоєнного рівня, – зростання собівартості будівництва, ризик руйнування житла, у яке інвестовано. Зокрема, зростання собівартості будівництва житла оцінюють у середньому на 90–115 % за три роки воєнних дій. Причинами такого істотного зростання визначено подорожчання будівельних матеріалів, нестачу кадрів і труднощі постачання ключових матеріалів.

Наявність довгострокових безпекових ризиків для України ставить на порядок денний органів державної влади завдання із відновлення добробуту населення до рівня, не нижчого за докризовий. Для вирішення проблемних питань із якісної реалізації права українців на житло доцільно активізувати участь стейкхолдерів із урахуванням їх інтересів на ринку житлової нерухомості. Для цього вбачається актуальним усунення бар'єрів інвестування у житлову нерухомість за допомогою:

- удосконалення інструменту житлового лізингу (співучасть держави у формі компенсації лізингових ставок / вартості об'єкта нерухомості визначеним категоріям населення, запровадження диференційованої ставки податку на дохід фізичних осіб для цих орендарів).

- стимулювання населення до заощаджень з наступним придбанням житла (доцільно використовувати рахунок накопичувального депозиту на житло з диференційованою відсотковою ставкою та капіталізацією відсотків до здійснення інвестицій у власне житло).

- наповнення фонду соціального житла за рахунок інвестування суб'єктів господарювання у будівництво чи придбання існуючих житлових приміщень.

- розглянути питання про розроблення державної програми компенсації українцям, які уклали договір купівлі-продажу майнових прав, за зруйнований або частково пошкоджений унаслідок воєнних дій об'єкт незавершеного будівництва;

- запровадження інституту житлового омбудсмена, який сприятиме поліпшенню інформування населення (як потенційного інвестора, так і орендаря) щодо їхніх прав на ринку житлової нерухомості, підвищенню рівня їх захисту від зловживань шляхом якіснішого розв'язання спорів у житловій сфері.

Список використаних джерел:

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: https://www.niss.gov.ua/publikatsiyi/monohrafiyi/natsionalna-stiykist-v-umovakh-minlyvoho-bezpekovoho-seredovyshcha

2. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико- методологічний аналіз) : монографія / за заг. ред. В. М. Князєва. Київ: НАДУ, 2007. 680 с.

3. Орел М. Г. Теоретико-методологічні засади формування системи державного управління у сфері політичної безпеки : дис. д-ра. держ. упр. : 25.00.01 / МАУП. Київ, 2019. 488 с.

4. План для реалізації Ukraine Facility. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

5. Завгородня С. Реалізація права на житло: пріоритетні завдання в умовах наслідків збройної агресії РФ проти України. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/realizatsiya-prava-na-zhytlo-priorytetni-zavdannya-v-umovakh

Заплаткіна Ганна,
здобувачка ОС Магістр
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагорна І.І.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПІВ DEIB

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, принципи DEIB, інклюзивність.

Ganna Zaplatkina,
Master's degree student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Academic advisor: PhD, Associate Professor Nahorna I.I.

STAFF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF DEIB PRINCIPLES

Key words: HR management, motivation, DEIB principles, inclusivity.

У сучасних умовах, коли Україна стикається з безпрецедентними викликами, пов’язаними з воєнними діями та економічними трансформаціями, особливого значення набуває питання розвитку людського капіталу як ключового чинника відновлення національної економіки. У цьому контексті стратегічною необхідністю є формування політики управління персоналом, яка включає мотивацію персоналу в контексті принципів DEIB (англ. diversity, equity, inclusion and beloning; укр. різноманіття, рівність, інклюзивність та приналежність).

Ринок праці сьогодні відзначається низкою структурних змін. З одного боку маємо зростання кількості працездатних громадян з інвалідністю, а також ветеранів, які повертаються до мирного життя. Укрстат повідомляє що у 2023 році темп збільшення кількості осіб з інвалідністю збільшився у 8 разів порівняно з 2022 роком [1]. За даними Міністерства у справах ветеранів України [2] станом на 1 липня 2025 року в Україні зареєстровано близько 1,3 млн ветеранів та ветеранок, що в 1,4 рази перевищує аналогічний показник 2024 року.

З іншого боку підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, потребою у нових компетенціях та зростаючими вимогами до ефективності виробничих процесів. Так, за даними Державної служби зайнятості у 2025 році пропозиція робочої сили залишається обмеженою, за багатьма професіями спостерігається дефіцит кадрів [3]. Вагомою проблемою також стає демографічна криза: за даними Центру Разумкова [4] тільки за два перші роки повномасштабного вторгнення населення України скоротилося майже на 6,5 мільйонів. Ці фактори обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом.

Принципи DEIB – це різноманітність, рівність, інклюзивність та приналежність, являють собою чотири взаємопов’язані концепції, які у

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

сукупності сприяють підвищенню морального духу, рівня залученості, продуктивності, успішності та інноваційності в робочому середовищі. Підприємства, які застосовують ці принципи на практиці, отримують [5]:

- підвищення рівня утримання персоналу: ініціативи DEIB можуть призвести до зниження ризику плинності кадрів на 50%;
- підвищення залученості співробітників: працівник, який відчуває свою залученість до команди та усвідомлює власну цінність для організації, значно частіше виявляє готовність докладати максимум зусиль у професійній діяльності;
- підвищення продуктивності: створення атмосфери безпеки, комфорту та підтримки на робочому місці сприяє підвищенню продуктивності співробітників. Сильні ініціативи DEIB можуть призвести до підвищення продуктивності праці на 56% і скорочення кількості лікарняних днів на 75%;
- покращення ставлення до бренду роботодавця: більшість респондентів із сильним почуттям причетності рекомендують свою компанію як чудове місце для роботи;
- розширення кадрового резерву.

За результатами дослідження, що було проведено у 2023 році міжнародною консалтинговою компанією «McKinsey & Company» [6], близько 70% зарубіжних компаній визнають виключну важливість принципів DEIB для досягнення високої ефективності своєї діяльності. При цьому лише 47% з них мають достатньо ресурсів для їх реалізації на практиці [6]. Нажаль, результати дослідження, проведені вітчизняними практиками, значно відрізняються від міжнародних. Як відмічають у своєму дослідженні Жуковська А.Ю. та Дяків О.П. [7], серед представників українського бізнесу спостерігається обмежений рівень обізнаності щодо принципів DEIB. Відповідно це вказує на недостатній рівень їх використання при створенні стратегій розвитку персоналом, хоча, як зазначено вище, вони мають високий потенціал.

У сфері управління персоналом мотивація трактується як процес активізації внутрішніх мотивів працівників та формування зовнішніх стимулів, спрямованих на їх заохочення до результативної праці. Побудова стратегії мотивації персоналу може ґрунтуватися на різних підходах, вибір яких зумовлюється якістю розробки системи стимулювання, загальною управлінською стратегією підприємства та характером його діяльності. При вже наявному DEIB-середовищі у компанії створення відповідної стратегії мотивації персоналу не має викликати труднощів. На погляд автора [5], базовими обов’язковими є наступні принципи:

- прозорість і справедливість у винагородах: впровадження прозорих систем оплати праці та винагород, які не дискримінують будь-яку групу співробітників.
- заохочення різноманітності думок: створення майданчиків для обміну ідеями та досвідом, де кожен може висловити свою унікальну точку зору.
- лідерство, що демонструє цінності DEIB: керівники мають бути прикладом у дотриманні принципів різноманіття, рівності та інклюзивності, показуючи, як це впливає на успіх компанії.

Ефективна мотивація персоналу в поєднанні з принципами різноманітності, рівності, інклюзивності та приналежності (DEIB) формує

підґрунтя для успішного розвитку бізнесу. Вона сприяє не лише зростанню продуктивності, а й підвищує рівень залученості та лояльності співробітників, що є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Соціальний захист населення України 2023. Статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2025/zb/02/zb_szn_2023.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
2. Кількість учасників бойових дій 01.07.2025. *Міністерство у справах ветеранів України*. URL: https://mva.gov.ua/statistichni-dani-2 (дата звернення: 08.09.2025).
3. Основні тренди ринку праці у 2025 році. *Державна служба зайнятості України*. URL: https://dcz.gov.ua/stat/stattrend (дата звернення: 08.09.2025).
4. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
5. Що таке DEIB. *Mike Pritula Academy*. URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/josxylnhv1-scho-take-deib (дата звернення: 08.09.2025).
6. The State of Organizations 2023. *McKinsey & Company*. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
7. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. Т. 3. С. 36–46.

Казакевич Юлія,
здобувачка ОС Магістр,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Науковий керівник: доктор філософії, доц. Ситайло У. В.

ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Ключові слова: фармацевтична галузь, стратегічне управління, ланцюги постачання, цифрова трансформація, Agile, аналітика, стійкість.

Kazakevych Yuliia
Master's degree student
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Academic advisor: PhD, Associate Professor Uliana Sytailo

INNOVATIVE VECTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Keywords: pharmaceutical industry, strategic management, supply chains, digital transformation, Agile, analytics, resilience.

У сучасному світі фармацевтична галузь виконує фундаментальну роль у підтримці глобальної системи охорони здоров'я, оскільки забезпечує розробку, виробництво та доставку життєво необхідних лікарських засобів і вакцин. При цьому стратегічне управління у цій сфері виходить далеко за межі операційних завдань: воно визначає здатність компаній зберігати конкурентоспроможність, відповідати на виклики світових криз і гарантувати пацієнтам доступ до критично важливих препаратів [1].

Досвід COVID-19 показав, що традиційні моделі управління, побудовані на жорсткій оптимізації витрат, не витримують випробувань глобальними шоками. Перебої з постачанням сировини, зростання регуляторного тиску та нестача кваліфікованого персоналу поставили під сумнів ефективність старих стратегій. Крім того, геополітичні ризики — санкції, обмеження експорту, воєнні дії — дедалі частіше стають факторами, які впливають на бізнес-моделі компаній не менше, ніж ринкові механізми.

Стратегічне управління у фармацевтичних компаніях дедалі більше зосереджується на забезпеченні стійкості, де поряд із прибутковістю пріоритетами стають диверсифікація постачань, регіоналізація виробництва, формування страхових запасів та розвиток партнерських мереж [1,4].

Пандемія COVID-19 стимулювала переосмислення підходів до управління постачанням у фармацевтичних компаніях. Одним із найефективніших рішень стала політика багатоканального постачання, яка дала змогу суттєво знизити рівень затримок і підвищити адаптивність до зовнішніх шоків. Цей підхід ліг в основу практики dual-sourcing, що передбачає використання щонайменше двох постачальників для кожного критично

важливого ресурсу. За даними McKinsey (2024) [2], такий підхід вже застосовують 73% фармацевтичних компаній. Паралельно поширюється тренд на регіоналізацію постачання — перенесення виробництва ближче до ринку збуту, що знижує залежність від глобальних перевезень і політичної нестабільності [2].

Важливою складовою цього нового підходу є цифрова трансформація. Технології машинного навчання, аналітика великих даних та інтегровані ERP-системи стають стратегічними інструментами, що дозволяють прогнозувати попит, виявляти ризики та швидко адаптувати бізнес-процеси [6].

Машинне навчання та аналітика на основі великих даних дають змогу покращити прогнозування попиту, автоматизувати управління запасами, виявляти потенційні збої та оптимізувати логістику. [6] Завдяки прогнозній аналітиці фармкомпанії вчасно виявляють затримки транспортування, нестачу сировини або нові регуляторні бар'єри, що дає можливість оперативно реагувати та забезпечити безперервність постачань.

Особливо важливою є роль аналітики у керуванні "холодовим ланцюгом", де дотримання температурного режиму є критичним. Використання AI-рішень дозволяє в реальному часі моніторити перевезення, знижувати ризики порушення умов зберігання та мінімізувати втрати продукції [3,6].

Паралельно із цифровізацією, фармацевтична галузь дедалі активніше інтегрує гнучкі моделі управління. Традиційно орієнтована на ієрархію та бюрократію, вона змушена адаптуватися до високої невизначеності та потреби в інноваціях. Agile-підходи сьогодні розглядаються як стратегічний вектор трансформації, що дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, ефективність командної роботи, адаптивність до змін і здатність швидко запускати інноваційні рішення в R&D.

Проте реалізація таких змін стикається з низкою організаційних і культурних перешкод. Основними бар'єрами є консервативна культура, суворі регуляторні вимоги та нестача знань про Agile серед персоналу [5]. Водночас практика показує, що за умов належної підготовки — зокрема, розвитку лідерства, внутрішнього навчання та стратегічного планування змін — навіть високорегульовані компанії можуть успішно адаптувати гнучкі методи.

Успіх Agile трансформації значною мірою залежить від лідерства. Прогресивні керівники виступають не як контролери, а як фасилітатори змін, створюючи культуру відкритості, довіри й безперервного навчання. Паралельно компанії впроваджують системи управління змінами, що допомагають знизити опір персоналу, забезпечити прозору комунікацію та поетапно змінювати структуру управління [5].

У кінцевому підсумку стратегічне управління у фармацевтичній галузі сьогодні вже не може спиратися лише на стабільність, контроль та лінійне планування. Нові реалії вимагають системного, динамічного підходу, заснованого на гнучкості, цифрових технологіях, диверсифікації ризиків і адаптивному лідерстві. Поєднання цих елементів дозволяє компаніям не лише виживати в умовах глобальної нестабільності, а й зберігати конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел::

1. George Stephen. *Strategic Leadership in Global Pharmaceutical Program Management: Driving Innovation in Respiratory and Emerging Viral Diseases*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), 2025, Vol. 13, No. 02, pp. 1366–1377. DOI: 10.18535/ijsrm/v13i02.mp08.

2. McKinsey & Company. *Supply Chain Risk Survey*. McKinsey & Company, 2024. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey.

3. George Stephen. *Business Continuity and Risk Mitigation in the Pharmaceutical Industry: Strengthening Supply Chains for Pandemic Preparedness*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), February 2025, Vol. 13, No. 02. DOI: 10.18535/ijsrm/v13i02.em08.

4. Ojo, B. *Enhancing the Resilience of the Healthcare Supply Chain Against Pandemics and Bioterrorism*. International Journal of Engineering and Advanced Research Technology (IJEART), July 2024, Vol. 15, No. 4, pp. 13–33. DOI: 10.5281/zenodo.12665400.

5. Doshi, S. N. *Agile Transformation in Pharmaceutical Companies: In-depth Analysis of the Role of Leadership and Change Management During the Implementation of Agile Methodologies*. Research Thesis, M.Sc. in International Business, National College of Ireland, Supervisor: Mr. Jeffrey Walsh, May 5, 2023.

6. Ullagaddi, P. *Digital Transformation Strategies to Strengthen Quality and Data Integrity in Pharma*. International Journal of Business and Management, Vol. 19, No. 5, 2024, pp. 16–26. Canadian Center of Science and Education. DOI: 10.5539/ijbm.v19n5p16.

Кічурчак Маріанна,
доктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ДО КРАЇН ЄС І ВИКЛИКИ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДБУДОВИ

Ключові слова: людський капітал, повоєнне відновлення, економіка України, вимушена міграція

Marianna Kichurchak,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

MIGRATION OF UKRAINE'S HUMAN CAPITAL TO EU COUNTRIES AND CHALLENGES OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Keywords: human capital, post-war recovery, Ukraine's economy, forced migration

Для національної економіки людський капітал є однією з ключових складових інноваційних трансформацій, підвищення конкурентоспроможності та впровадження принципів сталого розвитку. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 р. призвело до значних втрат людського капіталу. Основними каналами цього процесу стали вимушена зовнішня міграція до країн ЄС та інших держав, внутрішнє переміщення населення до відносно безпечних регіонів країни, а також загибель людей. Відповідно, виникає потреба в емпіричному аналізі міграції людського капіталу України до країн ЄС та ідентифікації викликів для повоєнного економічного відновлення.

Роль людського капіталу та вплив його міграції на сталий розвиток та конкурентоспроможність національної економіки залишаються предметом тривалих теоретичних та науково-методологічних обговорень. Зокрема, встановлено основні чинники збереження та мотивації людського капіталу в компаніях, які функціонують в Україні в умовах війни [1]. Застосувавши методи регресійного аналізу ідентифіковано основні чинники, які впливають на формування людського капіталу в країнах ЄС та роль ринку послуг вищої освіти в цьому процесі [2; 3; 4]. Крім того, оцінено вплив триваючої війни на сталий розвиток України та її регіонів з особливим фокусом на людський капітал та його значення для забезпечення соціально-економічної стабільності та економічного відновлення [5; 6]. Тому доцільно специфікувати головні тенденції вимушеної міграції людського капіталу України до країн ЄС та ідентифікувати виклики, які повстають перед повоєнною економічною відбудовою.

Динаміку потоків людського капіталу віком від 18 до 65 років до країн ЄС проаналізовано за період березня 2022 р. – червня 2025 р., статистичні дані взято з відкритих джерел Євростату [7]. Згідно з автокореляційною функцією існує сильна позитивна автокореляція, що перевищує порогове значення для першого, другого та третього лагів. Це можна інтерпретувати в такий спосіб: триваюча війна призвела до стійкого накопичення вимушеної міграції людського капіталу України до країн ЄС. Крім того, поточна кількість людського капіталу, який втікав від війни, суттєво залежить від попереднього місяця.

Далі застосовано перші різниці для аналізу динаміки міграції людського капіталу. Виявлено, що існують процеси ковзного середнього в міграції людського капіталу України до країн ЄС в умовах триваючої війни. Головними чинниками цього стали оцінка поточної безпекової ситуації в регіонах України, наявність економічної та соціальної підтримки в країнах ЄС. Для повоєнної відбудови такі стійкі тренди вимушеної міграції людського капіталу України до країн ЄС формують ризики структурних деформацій у демографічному складі населення, посилення дефіциту кваліфікованих працівників, зменшення інноваційного потенціалу та збільшення тиску на державні фінанси через потребу підтримки соціально вразливих верств населення.

Отже, результати дослідження виявили, що вимушена міграція людського капіталу віком 18-65 років з України до країн ЄС в період березня 2022 р. – червня 2025 р. має виражений тренд і сильну автокореляцію на коротких лагах. Важливо для повоєнної відбудови країни, особливо в контексті сталого розвитку, створити сприятливі умови для повернення людського капіталу з країн ЄС та його реінтеграції в економіку України. Для цього важливими є заходи економічної політики, спрямовані на відбудову зруйнованого житла, соціальної інфраструктури та підвищення соціальних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О.А., Копилов, Д.В. (2023). Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць*, Вип. 2(47), 35–48. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf (дата звернення: 07.09.2025)

2. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 192(7-8(2)). P. 52-62. https://doi.org/10.21003/ea.V192-05

3. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2024. Vol. 1415*(1). 012062. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012062

4. Kichurchak M. Human capital in the sustainable development of EU countries: A longitudinal data analysis. *Economic Forum*. 2024. Vol. 14(1), 18–27. https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.18.

5. Kichurchak M., Paslavska I. The Regional Factors of Sustainable Development Amidst Wartime Challenges. Zrównoważony rozwój w zarządzaniu:

Monografia / Red. Izabela Krawczyk-Sokołowska. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2023. S. 9–28. DOI: 10.17512/CUT/9788371939860

6. Kichurchak M. Sustainable development for the post-war recovery in Ukraine's economy: an updated perspective on the scientific legacy of M. Tugan-Baranovsky. *History of Economics and Economic Thoughts of Ukraine*. 2024. Vol. 57. P. 114–140. https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.114

7. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database (дата звернення: 07.09.2025).

Колоша Василина,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОСТАННІХ ХВИЛЬ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ключові слова: злиття і поглинання, цифровізація, трансформація, консолідація.

Vasylyna Kolosha,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

CURRENT TRENDS IN THE LATEST WAVE OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE GLOBAL ECONOMY

Keywords: mergers and acquisitions, digitalization, transformation, consolidation.

Процеси консолідації капіталу шляхом злиттів і поглинань (M&A) залишаються найважливішою стратегією розвитку компаній в сучасному світі. Особливої жвавості процеси M&A набули в сучасну цифрову епоху. Загалом, слід відмітити, що розвиток злиттів та поглинань характеризується певною циклічністю (рис. 1).

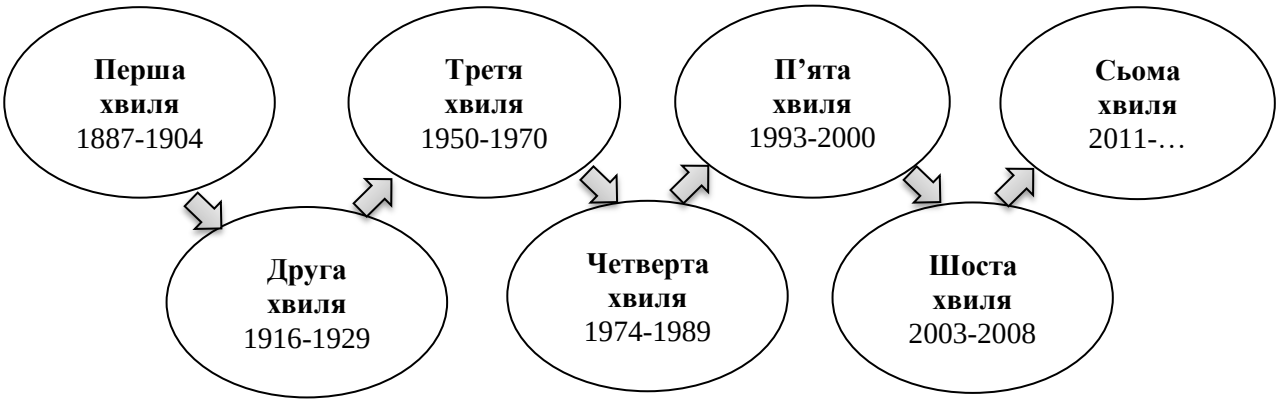

Рис. 1. Хвилеподібний розвиток процесів злиття та поглинання
Джерело: складено автором за даними [1, 4]

Із плином часу ці процеси стають дедалі динамічнішими – якщо протягом XX ст. спостерігалося 5 хвиль, то вже за першу чверть XXI ст. світова економіка характеризувалася двома (а за деякими оцінками трьома) хвилями M&A. Тривалість та початок кожної хвилі зазвичай різняться, тоді як їх завершення доволі часто співпадає із війнами чи початком глобальних криз. Донедавна увагу науковців привертали виключно перші п'ять хвиль.

П'ята хвиля злиттів та поглинань завершилася на початку 2000-х, і, по суті, поклала початок транснаціональним, глобальним угодам. Практично одразу після завершення цієї хвилі концентраційних угод та після так званої «кризи доткомів» розпочалася шоста хвиля M&A і її пік припав на 2007 р. Саме

в цей час було укладено найбільша кількість угод як у світі в цілому, так і в розрізі окремих регіонів (рис. 2) та було досягнуто їх максимальної вартості (4920 млрд. дол.). Вона носила теж глобальний характер, оскільки навіть великі компанії зі стабільною ринковою позицією, прагнули до розширення своєї на міжнародному та глобальному рівні.

Основним драйвером шостої хвилі стала проактивна позиція акціонерів та наявність у них значних обсягів приватного капіталу, який доволі часто і використовувався для фінансування угод M&A. Власники акцій більшою мірою залучалися до прийняття рішень щодо окремих дій та вибору стратегії ринкової поведінки компанії. Це стало можливим завдяки певним крокам акціонерів, спрямованих на поширення права власності на компанію на менеджерів та інвесторів. Як наслідок, відбувся значний прилив приватного капіталу, що сприяло участі цих компаній в концентраційних процесах. Поряд із фінансуванням за допомогою приватного капіталу, активно використовувався і боргове фінансування (левериджований викуп), що було зумовлено низькими відсотковими ставками і дало змогу зменшити фінансовий тягар компаній, пов'язаний зі злиттям.

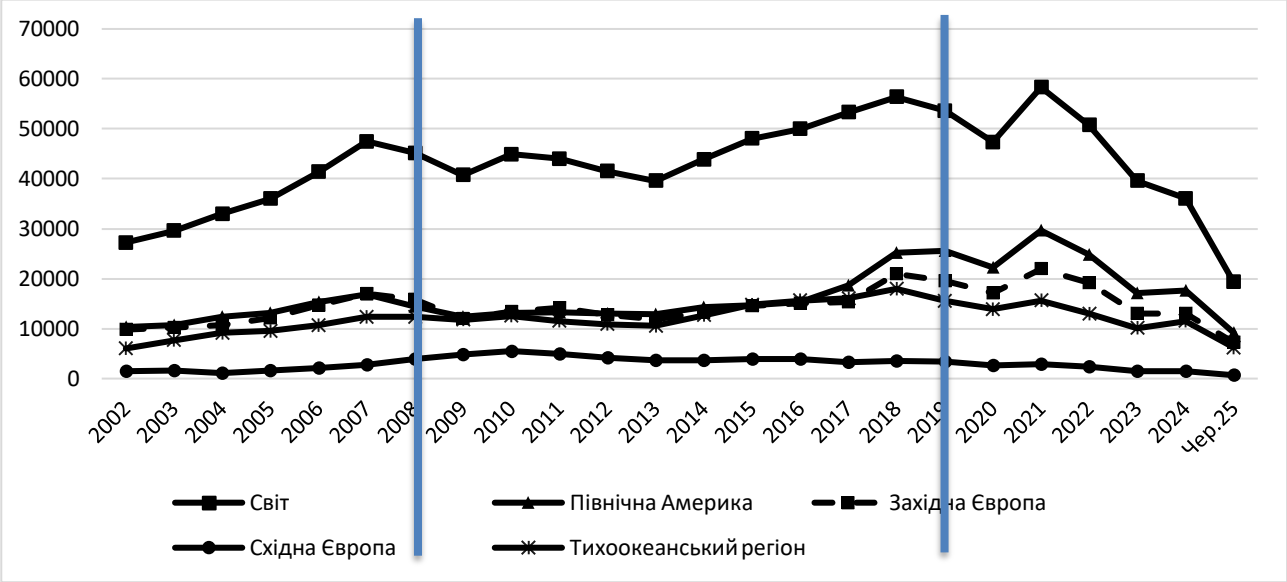

Рис. 2. Динаміка кількості угоді M&A у світі в 2002-2025 рр.
Джерело: побудовано автором за даними [2]

Завершилася шоста хвиля наприкінці 2007 – на початку 2008 р. Розгортання глобальної фінансової кризи 2008 р. призвело до встановлення жорсткіших вимог до видачі кредитів, а отже й до зменшення джерел фінансування угод M&A. Варто також відзначити, що однією з особливостей цієї хвилі, як і наступної, була активна участь у процесах консолідації компаній із країн, що розвиваються.

Активність сьомої хвилі злиттів та поглинань на ринку корпоративного контролю почалася після кризи 2008 р. Варто відмітити, що впродовж цієї хвилі відбувалося багато глобальних потрясінь, які суттєво вплинули на характер її перебігу: 1) нова індустріальна революція, що розпочалася на початку другої декади XXI ст.; 2) посилення тенденцій до забезпечення сталого розвитку, після визначення країнами ООН у 2015 р. 17 основних цілей до 2030-о року; 3) пандемія COVID-19.

Характеризуючи сьому хвилю злиттів, варто відзначити, що вона вирізняється певними змінами в поведінці інвесторів, а саме:

– екологічні та соціальні цілі почали впливати на вибір фінансових інструментів (наприклад, зелених облігацій та облігацій сталого розвитку) та напрями інвестування [3];

– має місце зростання кількості ворожих поглинань;

– спостерігається використання при фінансуванні угод левериджованого викупу та інших боргових інструментів;

– значна частка родових злиттів [1].

Основним драйвером угод M&A впродовж сьомої хвилі став зростаючий попит на технології та цифрові активи, що, в свою чергу, призвело до зростання кількості угод в секторі IT-технологій та охорони здоров'я. Основним мотивом при укладанні угод впродовж цього періоду є не так забезпечення сталих темпів зростання бізнесу, як його трансформація відповідно до цілей сталого розвитку та викликів, які постають у новому технологічно-глобалізованому світі. Серед найбільших угод цієї хвилі варто відзначити придбання компанією Facebook мессенджеру WhatsApp за 19 млрд. дол. (2014), корпорацією Microsoft мережі LinkedIn за 26 млрд. дол. (2016) та ігрової компанії Activision Blizzard за 70 млрд. дол. (2022), інтернет-ритейлером Amazon мережі супермаркетів Whole Foods Market за 13,7 млрд. дол. (2017), електронною корпорацією IBM компанії-виробника хмарних сервісів Red Hat Inc. за 34 млрд дол. (2018), компанією AT&T компанії Time Warner за понад 100 млрд. дол. (2018), The Walt Disney Company компанії 21st Century Fox за 52 млрд. дол. (2019), тощо. Загалом, можемо констатувати, що сьома хвиля характеризується великою кількістю мегаугод, вартість яких перевищує 5 млрд. дол.

Очевидно, що останні хвилі M&A стали ключовими етапами, що відзначають глибокі зміни у глобальній економіці. Злиття і поглинання стають інструментом для компаній, які прагнуть посилити свої позиції на швидкозмінних ринках, підвищити інвестиції в цифрові технології й розширити доступ до інтелектуальної власності. Такі угоди стимулюють трансформацію бізнес-моделей, прискорюють впровадження цифрових рішень у виробництво та сервіси, що загалом сприяє переходу до цифрової економіки. Окрім того, ці хвилі відображають вплив глобалізації та технологічного прогресу на структуру світового ринку, актуалізуючи питання антимонопольного регулювання, яке має адаптуватися до нових реалій цифрової доби.

Насамкінець, слід зауважити, що деякі науковці у цій сфері вважають, що глобальна пандемія призвела до згортання сьомої хвилі і зараз ми спостерігаємо початок нової, восьмої, хвилі злиття. Однак, на нашу думку, наразі недостатньо даних для висновків щодо того, що відбувається на світовому ринку корпоративного контролю – продовження попередньої чи початок нової хвилі ринкової концентрації.

Список використаних джерел:

1. Belyh A. A historical analysis of M&A waves. URL: https://cleverism.com/historical-analysis-ma-waves-mergers-acquisition/#:~:text=Sixth%20Wave%20(2003%2D2008),period%20of %20the%20dotcom%20bubble.

2. M&A Statistics. Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances. URL: https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/#EasternEurope

3. Naidoo R., Fisher B. (2020). Reset sustainable development goals for a pandemic world. *Nature*. Vol. 583(7815). Pp. 198-201.URL: https://www.nature.com/articles/d41586-020-01999-x

4. Ігнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 465 с.

Кузьмич Ігор,
канд. техн. наук, студент,
ННІБО, Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: лідерство, управлінські компетенції, людський капітал, менеджмент 3.0, розвиток персоналу, економічне відродження

Igor Kuzmych
PhD in Technical,
Institute of Business Education,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

THE ROLE OF LEADERSHIP AND MANAGERIAL COMPETENCIES IN FORMING EFFECTIVE HUMAN CAPITAL

Keywords: leadership, managerial competencies, human capital, Management 3.0, personnel development, economic revival

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, що переживає Україна, людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу. Його ефективне використання залежить від здатності організацій формувати середовище, яке сприяє розвитку управлінських компетенцій та лідерських якостей персоналу [1, с. 15]. Розглядаємо роль сучасного лідерства у розвитку людського капіталу, аналізуємо підходи до управління персоналом та наводимо приклади успішного застосування управлінських практик.

Лідерство як управлінська функція охоплює здатність впливати на поведінку інших, формувати бачення та мотивувати до досягнення цілей. Сучасні теорії лідерства включають трансформаційне, сервісне, адаптивне та емоційне лідерство. Управлінські компетенції — це сукупність знань, навичок і поведінкових характеристик, які забезпечують ефективне управління організацією.

Ефективний менеджер — це лідер, здатний не лише організувати роботу команди, а й надихнути її на досягнення спільних цілей. Його знання, досвід та управлінські навички дозволяють перетворити колектив на злагоджений механізм, орієнтований на результат. Сучасна концепція лідерства охоплює три ключові компоненти: особистість лідера, процеси управління та ресурси. Це означає, що успішне керівництво базується на поєднанні індивідуальних якостей, чітко визначених завдань і ефективного використання людського капіталу, знань та інструментів. Важливо, щоб керівник не лише координував дії, а й підтримував командну єдність та враховував потреби кожного учасника процесу.

Київський
Національний Університет
Імені Тараса Шевченка

Сучасні підходи до управління, зокрема концепція Менеджменту 3.0 Юргена Аппело, акцентують увагу на гнучкості, самоорганізації та емоційному інтелекті керівників [1, с. 398]. Ці принципи дозволяють створити умови для самореалізації працівників, підвищення їх мотивації та залученості до процесів прийняття рішень. Вона передбачає делегування відповідальності, розвиток автономії працівників та створення сприятливого середовища для навчання. Такі підходи сприяють формуванню ефективного людського капіталу, здатного адаптуватися до змін.

Як зазначає Ден Кеннеді у книзі «Безжальний менеджмент», керівник не має бути «душею компанії», а має бути стратегом, який веде команду до результату. Такий підхід відповідає моделі трансформаційного лідерства, де головне — бачення, мотивація та контроль [3, с. 48]. Люди — це інструмент прибутку, і їх потрібно навчати, контролювати та оцінювати за результатами. Це перегукується з ідеями про управлінські компетенції як механізм економічного зростання [1, с. 60].

Моделі трансформаційного, сервісного та адаптивного лідерства демонструють позитивний вплив на розвиток людського капіталу, особливо в умовах нестабільності [4, с. 102]. У бізнес-освіті України активно впроваджуються програми розвитку управлінських компетенцій, що включають коучинг, менторство та симуляційне навчання. Це сприяє формуванню нової генерації керівників, здатних ефективно діяти в умовах змін.

Таким чином, лідерство та управлінські компетенції є не лише інструментами управління, а й чинниками стійкого економічного розвитку. Їх інтеграція в освітні та корпоративні практики є необхідною умовою для відродження економіки України [2, с. 5].

Список використаних джерел:

1.Аппело Ю. Менеджмент 3.0:AGILE-Менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Фабула, 2019. 432 с.

2. Новіков Б. В. Лідерство, стилі керівництва Новіков Б. В. та ін. К., 2004.

3.Кеннеді Д. *Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком*. Харків: Фабула, 2020.

4. Гончаренко С. Розвиток управлінських компетенцій в умовах цифрової трансформації. Економіка України, 2022.

Купалова Галина,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Гончаренко Наталія,
канд.екон.наук., доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Березненко Наталія,
канд.техн.наук., доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ПЕРЕДУМОВИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ВОЛОКОН НАТУРАЛЬНОГО ПОХОДЖЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

Ключові слова: передумова, потреба, волокно натурального походження, натуральне волокно, бавовник, конопля, природно-кліматичні зміни.

Halyna Kupalova,
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Nataliia Honcharenko
PhD, Assoc. Prof,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Nataliia Bereznenko
PhD, Assoc. Prof,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

PREREQUISITES FOR THE PRODUCTION OF NATURAL FIBERS IN UKRAINE IN CONDITIONS OF CLIMATIC CHANGES

Keywords: prerequisite, need, natural fiber, natural fiber, cotton, hemp, climatic changes.

Протягом останніх десятиліть у світі активно зростає попит на волокна натурального походження, які використовуються у текстильній, легкій і целюлозно-паперовій промисловостях, медицині та інших сферах економіки. Такі волокна суттєво переважають синтетичні за пружністю, світлостійкістю, гігроскопічністю та іншими показниками. Вони мають кращу відновлюваність і вище співвідношення міцності до ваги, не подразнюють шкіру, а також вищий модуль міцності та пружності [1].

Світова практика виготовлення волокнистих матеріалів свідчить, що найперспективнішими є розробка і виробництво волокон високих технологій, волокнистих композитів і функціональних волокон для подальшого виробництва:

- матеріалів медичного призначення (біоматеріали, перев`язочні, атравматичні матеріали);
- матеріалів енергетичного призначення (ізолятори, абсорбенти);
- матеріалів для електроніки (оптичні, багатофункціональні, які використовують у виготовленні дронів);
- тканин для одягу (широкий спектр властивостей, серед яких волокнисті матеріали з ефектом «хамелеону», які наразі активно використовують для виготовлення одягу для снайперів);
- тканин протипожежного призначення (самозгасаючі, вогнетривкі) та інші.

У світовій практиці найбільш перспективними волокнами, які широко використовуються для виробництва, є бавовна, льон, коноплі і бамбук завдяки їх кращим механічним та екологічним властивостям [2]. З урахуванням природно-кліматичних умов найпридатнішими для вирощування в Україні є бавовна, технічні коноплі і льон.

Стимулювання вирощування волокон натурального походження вказаних вище культур активізувалося з початком воєнних дій, а також обумовлено низкою еколого-економічних та соціальних факторів. Розглянемо детальніше основні з них.

Інноваційні волокна натурального походження є необхідними для задоволення сучасних потреб у різних сферах оборонної промисловості. Так, бавовна є основною сировиною для отримання нітроцелюлози, яка є найважливішим компонентом бездимного пороху. Річна потреба у целюлозі оборонного сектору України для виготовлення пороху становить 10 тис. тонн. Бавовняне волокно – це на 75–85% целюлоза. Посіви бавовнику на площі близько 30 тис. га можуть забезпечити необхідну кількість сировини для виготовлення відповідного обсягу целюлози [3].

Окрім ринкових перспектив, вирощування бавовнику є важливим напрямом державної політики в частині адаптації сільського господарства до змін клімату. Середньорічне підвищення температури і зниження вологозабезпечення сприяють покращенню умов для вирощування бавовнику на півдні Україні [4].

Волокна конопель є важливою сировиною для харчової і легкої промисловостей, використовуються при виробництві косметичних засобів, палива, пороху для снарядів. В умовах продовження в Україні активних бойових дій, збільшення поранень і загибелі цивільного населення зростає потреба у підвищенні рівня безпеки та гігієни поранених, пацієнтів і медичного персоналу.

Актуальною вимогою часу є пошив спеціалізованого одягу для військових із залученням волокон конопель. Такі волокна здатні пригнічувати життєдіяльність мікрофлори (бактерій, грибів), мають високу сумісність з живими біологічними об`єктами, антипролежневі, терморегулюючі та імунозахисні ефекти, а також зупиняють кровотечу. Крім того, небезпечні для шкіри ультрафіолетові промені затримуються конопляною тканиною на 95 %, тоді як інші тканини затримують лише на 30-70 %. При нагріванні до 370 ^{0}C не змінюється колір тканини, а при температурі 1000 ^{0}C (обвуглюванні) не виникає загорання.

Незважаючи на актуальність і значні виробничі потреби, фактичне вирощування технічних конопель в Україні нині є незначним. У 2024 р. оброблювані площі становили лише 3 тис. га, які в основному були засіяні в Сумській, Житомирській та Чернігівській областях [5].

Слід зазначити, що вирощування, переробка та активізація використання у промисловості волокон натурального походження є важливим також у контексті реалізації положень Європейського зеленого курсу. Так, використання інноваційних природних волокон сприятиме підвищенню частки матеріалів, які підлягають вторинній переробці. Їх вирощування сприятиме впровадженню позицій щодо поширення практики застосування стійких до посухи сільськогосподарських культур.

З метою активізації діяльності щодо вирощування та промислового використання волокон натурального походження необхідно забезпечити ефективне і стабільне державне управління на основі обґрунтованих прогнозів виробничого споживання (по секторах економіки) та експорту. На початковому етапі відновлення нагальними заходами є наукове обґрунтування технології вирощування з урахуванням природно-кліматичних умов, посилення інвестиційного забезпечення, а також покращення матеріально-технічної бази. Останнє можна забезпечити шляхом тісної науково-виробничої співпраці з вітчизняними виробниками сільськогосподарської техніки.

Список використаних джерел:

1. Параска О., Негоруй В., Резнікоа В. Перспективи застосування сучасних натуральних волокон для виробів військово-побутового призначення. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 5. 2023. С. 161-166. URL.: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fe14ffd1-04ce-44c5-b323-6e15f7e154a9/content

2. Шумляківський В.П., Перегуда М.М. Потенціал використання композитних матеріалів із натурального волокна в автомобільній промисловості. *Технічна інженерія.* № 2(92). 2023.

3. Для ниток та пороху: як в Україні починають вирощувати бавовну. URL.: https://thepage.ua/ua/economy/yak-v-ukrayini-pochinayut-viroshuvati-bavovnu-the-pade

4. Зміни клімату сприяють вирощуванню бавовнику в Україні. Гідрометцентр. URL.: https://agravery.com/uk/posts/show/zmini-klimatu-spriaut-virosuvanna-bavovniku-v-ukraini-gidrometcentr

5. Є коноплі — буде канабіс: як і для чого Україна відроджує промислове коноплярство. Укрінформ. URL.: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3973382-e-konopli-bude-kanabis-ak-i-dla-cogo-ukraina-vidrodzue-promislove-konoplarstvo.html

Куранда Максим
аспірант,
Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІКИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ

Ключові слова: штучний інтелект, логістика, економічна ефективність, людські ресурси.

Maksym Kuranda
PhD student in Economics
Institute of Industrial Economics
of National academy of sciences of Ukraine

ENHANCING ECONOMIC EFFICIENCY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS PROCESSES

Keywords: artificial intelligence, logistics, economic efficiency, human resources.

Штучний інтелект може стати рушійною силою економічного розвитку, оскільки здатний заміщати людську працю – ресурс, обмежений демографічними, соціальними та іншими складно контрольованими чинниками на капітал, що має властивість до практично необмеженого, відносно людських ресурсів, штучного відтворення. Враховуючи, що після завершення війни ключовим викликом стане демографічний спад та дефіцит фахівців у багатьох секторах, особливого значення набуває раціональне управління наявними людськими ресурсами. В основі такого управління мають бути два принципи: автоматизація там, де вона економічно доцільна, що сприятиме вивільненню значної частини робочої сили і зміні структури зайнятості у майбутньому, та перенавчання й залучення цих працівників у ті галузі, де автоматизація неефективна або неможлива для оптимізації економічного зростання.

Штучний інтелект (ШІ) здатен автоматизувати завдання, що не потребують творчих здібностей або високої автономності, складної моторики і динамічних, непередбачуваних змін обставин і завдань. Економісти з Американського інвестиційного банку прогнозують, що у США можуть бути автоматизовані 25% робочих завдань з особливо високим рівнем впливу в адміністративних (46%) і юридичних (44%) професіях і низьким впливом у фізично інтенсивних професіях, таких, як будівництво (6%) і обслуговування (4%) [1].

Залежно від сфери використання та поставлених завдань комплекс мінімально необхідних рішень може істотно відрізнятися, що неминуче зумовлює нові витрати на розробку і серійне виготовлення.

Для економіки в умовах війни чи відбудови це стає додатковим обтяжливим чинником. У зв'язку з цим принципово важливо визначити оптимальну точку впровадження ШІ, де кількість унікальних технологічних рішень буде мінімальною, а спектр їх застосувань – максимально широким. Такий підхід дозволяє знизити витрати й одночасно підвищити загальну економічну ефективність.

Вибір сфер використання ШІ має відповідати кільком критеріям: наявність значної кількості зайнятих у ній людей; економічна доцільність автоматизації; потреба у відносно невеликому наборі технологічних рішень для автоматизації.

Станом на 01.07.2025 р. логістичну галузь США оцінено в 6738 тис. робітників, що є близько 4% від працездатного населення країни [2]. В Україні за даними Державної служби статистики, що наразі у відкритому доступі є лише станом на 2023 рік, у зазначеному році було задіяно задіяно 1302,8 тис. робітників оптової та роздрібної торгівлі та 624,6 тис. робітників у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, що в сумі дає близько 33,61% усіх найманих робітників (10,89% у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності) [3]. Тобто кожен третій робітник в Україні працює на посадах, що передбачають виконання рутинних та механічних завдань і легко автоматизуються. Вони не створюють унікальних товарів чи послуг, які неможливо було б відтворити за допомогою машин. Важливо й те, що на відміну від промисловості, де існує значна різноманітність об'єктів і процесів, кожен із яких має власну специфіку, для їх функціонування не потрібні принципово різні технологічні рішення всередині самої сфери [4]. Автоматизація таких сфер економічної діяльності вивільнить численні людські ресурси, що можна буде застосувати з більшою економічною ефективністю шляхом перекваліфікації на потрібні в економіці професії.

Якщо розглядати сфери торгівлі та логістики, в умовах обмежених ресурсів доцільніше концентрувати увагу саме на логістиці, а не на сфері торгівлі чи послуг, оскільки рівень економічного ефекту тут є значно вищим. Логістика в широкому сенсі виступає універсальною ланкою будь-якого виробничо-економічного процесу - від внутрішніх перевезень у межах підприємства до трансконтинентальних транспортних операцій. Інтеграція технологій штучного інтелекту у цей сектор здатна забезпечити суттєве прискорення руху вантажів і пасажирів, що опосередковано підвищуватиме продуктивність та прибутковість у всіх галузях економіки. Водночас це сприятиме зростанню ВВП, зменшуватиме ризики для працівників, які змушені виконувати завдання в небезпечних умовах (наприклад, у зонах бойових дій), зберігаючи важливий людський ресурс.

Щодо практичних кейсів впровадження ШІ у логістичні процеси, одними з найвідоміших є мобільні складські роботи компанії Amazon, чисельність яких на складах компанії становить близько 750 000 [5]. Інший приклад – естонська компанія Starship Technologies, що розробляє автономні транспорті засоби доставки. Станом на жовтень 2024 року флот Starship із понад 2000 роботів по всьому світу здійснив 7 мільйонів доставок [6, 7].

Автомобілі компанії Tesla вже мають автопілот для використання на дорогах загального користування, що потенційно відкриває можливості

для комерційного використання [8]. Китайська корпорація Huaneng Group використовує безпілотні електровантажівки у гірничодобувній промисловості, що забезпечує 120% транспортної ефективності кожної вантажівки у порівнянні з операціями з водіями за кермом [9].

В економіці України зберігається значна частка рутинних та низькокваліфікованих завдань, що створює значний потенціал для впровадження технологій ШІ. Це, з одного боку, демонструє недостатню ефективність використання трудових ресурсів, а з іншого – відкриває можливості для масштабування економіки за рахунок оптимізації її структури. Реалізація такого підходу можлива через активне впровадження ШІ у логістичну сферу та створення умов для зосередження людського потенціалу у стратегічно важливих напрямках розвитку для створення конкурентоспроможного на міжнародному ринку товару високого переділу. А стратегічні наслідки передбачають зміну структури зайнятості в економіці в напрямі збільшення долі висококваліфікованих завдань, за рахунок чого зростуть середня заробітна плата і купівельна спроможність населення.

Список використаних джерел:

1. Hatzius J., Briggs J., Kodnani D., Pierdomenico G. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. *Goldman Sachs Economics Research*. 26 March 2023. https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2023/03/27/d64e052b-0f6e-45d7-967b d7be35fabd16.html #reference footnote 06317bcb-d969-4664-bc22-e5cafe3c8974

2. U.S. Bureau of Labor Statistics. All Employees, Transportation and Warehousing [CES4300000001]. *Federal Reserve Bank of St. Louis*. August 1, 2025. https://fred.stlouisfed.org/series/CES4300000001 .

3. Державна служба статистики України. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю найманих працівників за 2023 рік. 2023. https://www.ukrstat.gov.ua/.

4. Куранда М. В., Богуцька О. А. Штучний інтелект як фактор конвергенції праці та капіталу: потенціал використання для розвитку економіки України. *Економіка промисловості*. 2025. № 2 (110). С. 41–50.

5. McCallum S., Vallance C. Amazon trials humanoid robots to 'free up' staff. *BBC.com*. 19 October 2023. https://www.bbc.com/news/technology-67163680.

6. Adams L. Starship and Bolt partner to launch robot-powered grocery delivery. *Tech.eu*. 15 October 2024. https://tech.eu/2024/10/15/starship-and-bolt-partner-to-launch-robot-powered-grocery-delivery/.

7. Reuters. Estonia's Bolt, Starship in food delivery robot deal. *Reuters.com.* 21 June 2023. https://www.reuters.com/markets/deals/estonias-bolt-starship-food-delivery-robot-deal-2023-06-21/

8. Tesla. Full Self-Driving (FSD). *Tesla.com*. https://www.tesla.com/fsd.

9. IONITY. В Китаї вже працюють перші безпілотні електричні вантажівки. *IONITY.ua.* 20 травня 2025. https://ionity.ua/news/v-kytayi-vzhe-praczyuyut-pershi-bezpilotni-elektrychni-vantazhivky/

Курилко Дмитро,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
Копилець Антон,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
Климова Людмила,
асистент
Полтавський університет економіки і торгівлі

ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: ефективність, здоров'я нації, людський потенціал, соціальний капітал, трансформація економіки,

Dmytro Kurylko,
PhD student in Economics
Poltava University of Economics and Trade
Anton Kopylets,
PhD student in Economics
Poltava University of Economics and Trade
Lyudmila Klymova,
assistant
Poltava University of Economics and Trade

NATIONAL HEALTH AND SOCIAL CAPITAL AS PREREQUISITES FOR THE EFFECTIVE USE OF HUMAN POTENTIAL IN THE PERIOD OF POST-WAR ECONOMIC TRANSFORMATION

Keywords: efficiency, national health, human potential, social capital, economic transformation.

Економічне зростання неможливе без міцного здоров'я населення та соціальної згуртованості. В умовах війни особливо актуальними є медична та психологічна реабілітація, підтримка ветеранів, розвиток системи охорони здоров'я й соціального захисту. Здоровий і згуртований людський капітал виступає запорукою не лише відновлення економіки, а й довгострокової стабільності суспільства.

Економічне зростання після війни спиратиметься на два «стовпи» – здоров'я населення (фізичне та психічне) і соціальний капітал (довіра, взаємодопомога, взаємодія). В Україні масштаби руйнувань і переміщень людей обумовлюють безпрецедентний попит на медичні послуги, реабілітацію та соціальну підтримку: за оцінкою спільної урядово-міжнародної RDNA4 (Четверта Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України),

загальні потреби відновлення на 10 років становлять $524 млрд, із суттєвим компонентом охорони здоров'я та соціального захисту. Це ≈ 2,8 ВВП України за 2024 р. [1], [2].

Паралельно Україна має справу з довготривалими наслідками масового переміщення: мільйони людей стали біженцямиза кордоном або внутрішньо переміщеними особами (ВПО), що потребують медичної, психологічної й соціально-економічної інтеграції. Станом на початок 2025 р. 6,8 млн українських біженців зареєстровано у світі й понад 3,6–3,8 млн ВПО лишаються в Україні [3].

Вважаємо, що здоров'я людей слід розглядати й як виробничий чинник. МОЗ України нарощує спроможності безоплатної реабілітації: нині сотні медзакладів надають такі послуги, з урахуванням потреб ветеранів і цивільних, які постраждали від війни. Практика передбачає мультидисциплінарні команди, ранній початок реабілітації та маршрутизацію пацієнтів. [4]

За підтримки ВООЗ Україна масштабує Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки («Ти як?»), інтегруючи базові втручання у первинну ланку та розвиваючи спільнотні сервіси. [5]

В умовах хронічних тривог та переривчастого навчання зростає попит на шкільну психологічну допомогу; журналістські й урядові огляди фіксують кратне збільшення звернень дітей по підтримку у 2023–2024 рр. Інвестиції в шкільні служби міжнародного гуманістичного права – це профілактика втрати людського потенціалу наступного десятиліття.

Після демобілізації ключовими стають медична та психологічна реабілітація, перекваліфікація, працевлаштування, кейс-менеджмент. Уряд запровадив інститут фахівців із супроводу ветеранів, що допомагають із доступом до послуг і прав. На місцевому рівні з'являються Veterans Hubs, основними завданнями яких є консультації з МСЕК, оформлення статусу, оскарження висновків, маршрути до лікування.

За чернеткою Плану відновлення, реформу ветеранської політики будують на стандартах НАТО із фокусом на реабілітації, соціальній інтеграції та зайнятості – це безпосередньо впливає на відновлення продуктивності праці, зниження тягаря інвалідизації та видатків соцзахисту.

Довіра та взаємодопомога прямо впливають на податкову дисципліну, участь у ринку праці, ефективність політик. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології демонструють стабільно високий рівень довіри до волонтерів (≈ 80% на кінець 2023 р.) та підвищення довіри до окремих державних інституцій на тлі війни, хоча картина різниться за секторами й часом. Це створює вікно можливостей для партнерства «держава-громада-бізнес». [6]

На нашу думку, здоров'я та соціальна згуртованість конвертуються в зростання ефективності, а саме:

забезпечується вища участь у робочій силі та продуктивність. Реабілітація й лікування психічних розладів зменшують абсентеїзм і підвищують продуктивність на робочому місці;

зменшуються бюджетні витрати. Своєчасна реабілітація зменшує інвалідизацію й навантаження на пенсійні та соцфонди;

підвищується інноваційність і підприємництво. Довіра облегшує створення кооперацій, кластерів і МСП-мереж, спрощує доступ до фінансування через репутаційні механізми. Емпіричні огляди воєнного часу фіксують посилення громадянської взаємодії та готовності до спільних дій.

Основними напрямами соціальної політики на період післявоєнного відновлення слід вважати такі:

- охорона здоров'я та реабілітація;
- ветеранська інтеграція;
- соціальний капітал і громади.

Отже, здоровий і згуртований людський капітал – це не витрати, а актив*, що прямо визначає швидкість і якість післявоєнного зростання. Інтеграція психічного здоров'я в первинку, масштабування реабілітації, інституціалізація ветеранського супроводу та підсилення соціального капіталу через волонтерські та цифрові платформи – це короткий шлях до підвищення зайнятості, продуктивності та стійкості суспільства.

Список використаних джерел

1. RDNA4 та оцінка потреб відновлення: Світовий банк/Уряд України/ЄК/ООН (2025). URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm_source

2. Офіційний сайт World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf?utm_source

3. UNHCR: дані про біженців і ВПО (2025). URL: https://www.unhcr.org/us/emergencies/ukraineemergency?utm_source=chatgpt.com

4. Офіційний сайт КМУ. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/viktor-liashko-na-veteranskomu-forumi-moz-buduie-systemu-medychnoi-dopomohy-iaka-ie-dostupnoiu-dlia-vsikh-ukraintsiv-i-vrakhovuie-potreby-veteraniv?utm_source=

5. ВООЗ: Спецініціатива з психічного здоров'я; кращі практики МГПС. URL: https://www.who.int/initiatives/who-special-initiative-for-mental-health/ukraine?utm_source

6. KIIS та інші дослідження довіри/соціального капіталу (2024–2025). URL: https://www.kiis.com.ua/?cat=reports&id=1467&lang=eng&page=1&utm

Кучерина Віра,
здобувачка ОС Магістр
Національний університет харчових технологій
Капінус Лариса,
доктор економічних наук, доцент
Національний університет харчових технологій

ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СПОЖИВЧІ НАСТРОЇ

Ключові слова: трейд-маркетинг, споживчі настрої, інструменти трейд-маркетингу, дисплей, акція.

Vira Kucheryna,
Master's degree student
National University of Food Technologies
Larysa Kapinus,
Doctor of Economics, Associate Professor
National University of Food Technologies

TRADE MARKETING TOOLS AND THEIR IMPACT ON CONSUMER MOODS

Keywords: trade marketing, consumer sentiment, trade marketing tools, display, promotion.

Трейд-маркетинг посідає важливе місце у системі маркетингової діяльності та має на меті активізувати продажі безпосередньо в місцях реалізації продукції. Його розвиток зумовлений зміною споживчих звичок, цифровізацією ринкового середовища та зростанням конкуренції між виробниками й торговими мережами. Сьогодні інструменти трейд-маркетингу поступово трансформуються від класичних підходів до комплексних цифрових рішень.

Інструменти трейд-маркетингу – це комплекс заходів, що реалізуються безпосередньо у місцях продажу з метою стимулювання попиту та зростання обсягів реалізації шляхом впливу як на продавців, так і на кінцевих споживачів. До них належать POS-матеріали (плакати, дисплеї), мерчандайзингові технології (раціональне розміщення продукції), промоакції (знижки, дегустації), програми лояльності, трейд-промоушен (мотивація дистриб'юторів), а також цифрові інструменти (розсилки, соціальні мережі). Такі засоби формують споживчу поведінку, привертаючи увагу, надаючи інформацію, спонукаючи до покупки та зміцнюючи прихильність до бренду [1].

Інструментами трейд-маркетингу є:

- POS-матеріали (Point of Sale) – вивіски, цінники, плакати та дисплеї в місцях продажу, що привертають увагу покупців і надають їм інформацію про товар;

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

- мерчандайзингові технології – продумане розміщення продукції на полицях і в торговельній залі для максимального залучення уваги та підвищення продажів;
- промо-акції – короткострокові заходи (знижки, дегустації, акції «2 за ціною 1»), спрямовані на стимулювання попиту та залучення нових клієнтів;
- програми лояльності – системи заохочення постійних покупців, що можуть включати бонусні бали, накопичувальні знижки чи ексклюзивні пропозиції;
- трейд-промоушен – маркетингові активності для стимулювання дистриб'юторів і ритейлерів (знижки, бонуси за виконання плану продажів, спільні рекламні проєкти);
- інтернет-засоби – цифрові канали комунікації (електронні розсилки, соціальні мережі), які забезпечують швидке інформування споживачів про новинки й акції;
- аналітичні інструменти – методи збору та аналізу даних про ринок, продажі й поведінку споживачів для підвищення ефективності маркетингових кампаній [1, 2].
- Опрацювання літератури показало, що використання трейд-маркетингових інструментів впливає на споживчі настрої і забезпечує:
- привернення уваги – яскраві POS-матеріали та вдале розміщення товарів помічаються покупцями;
- інформування – надається інформація про характеристики продукту та його переваги;
- стимулювання імпульсивних покупок – привабливі акційні пропозиції та знижки мотивують до негайного придбання товару;
- формування лояльності – програми лояльності створюють довгострокові зв'язки між споживачем та брендом.

Дослідження, проведені аналітичними компаніями та науковцями, підтверджують, що інструменти трейд-маркетингу істотно впливають на споживчі настрої та поведінку. Зокрема, близько 70-80 % купівельних рішень приймається безпосередньо в точці продажу (POS), що робить POP-стратегії важливими для ефективності маркетингу [3]. Понад 55 % споживачів змінюють звичний вибір бренду на користь товару з акційною пропозицією, що підтверджує силу промо-інструментів у формуванні переваг [3-4]. Крім того, програми лояльності справді стимулюють повторні покупки: члени програми лояльності мають на 40 % більше ймовірності здійснювати повторні замовлення [3-4].

В ході дослідження використання трейд-маркетингових інструментів міжнародною компанією «Procter&Gamble (P&G)» як глобального лідеру ринку FMCG виявлено наступні результати: встановлення дисплеїв для продукції «Procter&Gamble» з привабливою знижкою на товари на даних дисплеях, а також промо-програми стимулюють імпульсивні покупки в точці продажу. На основі звітності про продажі торговельної мережі «Епіцентр» та інтернет-супермаркету «Таврія-В» визначено, що використання інструментів трейд-маркетингу збільшили продажі жіночої гігієни на 36%, миючих засобів для посуду на 78%, продукції по догляду за волоссям на 84%.

Виявлено, що використання інструментів трейд-маркетингу суттєво відрізняється залежно від специфіки товарних категорій, рівня конкуренції та поведінки споживачів. У сегменті товарів повсякденного попиту (FMCG) основними інструментами виступають викладка на полиці, промо-острівці, цінові акції та дегустації. Такі рішення дозволяють швидко привертати увагу покупців у точці продажу, де понад 70% рішень приймається імпульсивно. Для підтримки лояльності брендів широко застосовуються програми накопичувальних знижок, подарунки за повторні покупки та набори «2+1».

У сфері побутової техніки та електроніки важливими є демонстраційні стенди, інтерактивні дисплеї та консультації промоутерів. Тут рішення споживачів приймається раціональніше й потребує більше часу, тому завдання трейд-маркетингу полягає у наданні повної інформації та створенні позитивного досвіду взаємодії з продуктом. Наприклад, можливість протестувати гаджет на стенді підвищує ймовірність покупки на 30-40% [4].

Для преміальних категорій (косметика, парфумерія, алкоголь) застосовуються візуально виразні POP-матеріали, брендовані вітрини та ексклюзивні акції з елементами престижності. У цих випадках значну роль відіграє атмосфера точки продажу, адже споживач орієнтується не лише на функціональність товару, а й на емоційний імідж бренду.

Водночас для харчових брендів ефективними є дегустації, кулінарні майстер-класи, інтерактивні рецептурні рекомендації. Такі інструменти не лише стимулюють продажі, але й формують довіру та прихильність споживачів [2, 4].

Таким чином, інструменти трейд-маркетингу відіграють ключову роль у формуванні споживчих настроїв, оскільки поєднують інформаційний, емоційний та стимулюючий вплив на покупця безпосередньо в місці продажу. Ефективність трейд-маркетингових інструментів визначається адаптацією їх до особливостей конкретного ринку та товарної групи. Вдале поєднання POS-матеріалів, промо-акцій та цифрових рішень забезпечує зростання обсягів продажів, довгострокове зміцнення брендової позиції, адаптації компаній до сучасних умов ринку та потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. Калина Ю.Трейд-маркетинг, як залишатись цікавим та багато продавати. URL: https://skumarketing.com.ua/trejd-marketyng-yak-zalyshatys-czikavym-ta-bagato-prodavaty (Дата звернення: 10.09.2025)

2. Розумей С., Юденко Ю., Гончарова О. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. № 1 (75). С. 107-117.

3. The 70% Opportunity: Capitalizing on Point of Purchase Decisions Through Route to Shopper® Implementation. URL: https://commercialexcellence.academy/the-70-opportunity-capitalizing-on-point-of-purchase-decisions-through-route-to-shopper-implementation/ (Дата звернення: 09.09.2025)

4. 70 statistics about customer loyalty programs – and what you can learn from them in 2025. URL: https://loyaltylion.com/blog/35-loyalty-stats-and-benchmarks-for-2022-and-beyond (Дата звернення: 05.09.2025)

Лазаренко Юлія,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Коструб'іна Марія,
здобувачка ОС Магістр
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові слова: управління людським капіталом, талант-менеджмент, стратегічні компетенції, стратегічна конкурентоспроможність, бізнес-організація

Yuliia Lazarenko,
PhD, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Mariia Kostrubina,
Master's degree student
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

DEVELOPMENT OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR ENSURING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF A BUSINESS ORGANIZATION

Keywords: human capital management, talent management, strategic competencies, strategic competitiveness, business organization

У сучасних умовах цифровізації та трансформації бізнес-моделей під нові економічні реалії, за яких динамічно змінюється попит та пропозиція на ринку праці, зокрема виникає структурний дефіцит спеціалістів, питання формування й розвитку системи управління талантами виходить за межі суто кадрової функції та набуває стратегічного характеру. Теоретична актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення розуміння управління талантами як комплексної концепції, що інтегрує підходи стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та управління людським капіталом. Систему управління талантами слід розглядати не лише як механізм залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих фахівців, але й як важливий чинник формування конкурентних переваг організації у довгостроковій перспективі, адже саме талановиті співробітники стають джерелом інновацій, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та здатності компанії до адаптації в умовах невизначеності. Емпіричні дослідження доводять, що системні практики талант-менеджменту, інтегровані в процеси компанії, позитивно корелюють із рівнем конкурентоспроможності

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

та стійкості організацій у різних секторах економіки [1, с. 388]. Із урахуванням цього здатність компанії формувати й розвивати цілісну систему ідентифікації, залучення та утримання талантів стає одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

У науковій літературі управління талантами визначається як сукупність внутрішньоорганізаційних практик і процесів, які застосовуються на систематичній основі з метою ідентифікації, залучення, розвитку, стимулювання та утримання працівників, здатних створювати стійкі конкурентні переваги для організації [2, с. 305]. У цьому контексті варто зазначити, що існують відмінності у підходах до розуміння категорії «талант»: деякі дослідники визначають талант як індивідуальну здатність (потенціал працівника), інші – як результат поєднання здібностей і організаційного контексту (ситуаційних умов). Зазначені концептуальні відмінності зумовлюють застосування різних моделей талант-менеджменту – від селективних програм, спрямованих на вузький сегмент ключових співробітників компанії із високим потенціалом або критичними компетенціями (top-talent, high potentials) до універсальних практик, орієнтованих на розвиток потенціалу широких категорій працівників [3; 4].

Управління персоналом у його сучасній інтерпретації (Strategic Human Resource Management) і талант-менеджмент виступають спорідненими, проте концептуально різними підходами до роботи з людським капіталом організації. Так, талант-менеджмент розглядає людський капітал як ключовий актив, що формує конкурентоспроможність компанії [5]. У стратегічному вимірі особливістю талант-менеджменту є більш фокусована й проактивна політика щодо специфічних категорій працівників, котрих організація ідентифікує як критично важливих для реалізації обраної стратегії. На відміну від універсальної орієнтації управління персоналом система талант-менеджменту концентрується на формуванні й впровадженні спеціальних механізмів для забезпечення розвитку стратегічно важливих кадрів (наприклад, таргетовані програми наступництва на ключові управлінські посади, програми розвитку лідерських компетенцій, індивідуалізовані кар'єрні траєкторії тощо). Як наслідок, ефективна система талант-менеджменту має виражений взаємозв'язок із довгостроковим забезпеченням стратегічних компетенцій організації [6]. Шляхом планування потреб у персоналі, управління наступництвом та впровадження спеціалізованих програм розвитку компетенцій практики талант-менеджменту дозволяють чітко визначити кадрові обмеження, що можуть перешкоджати реалізації обраної стратегії, та обґрунтувати конкретні управлінські рішення щодо їх подолання.

Стратегічна спрямованість талант-менеджменту також проявляється у прогнозному характері цієї концепції. Так, впровадження системи управління талантами передбачає діяльність на постійній основі, пов'язану із прогнозуванням потреб організації у талантах (talent forecasting), ідентифікацією «вузьких місць» у компетенціях та розробкою превентивних заходів (формування резерву, розвиток стратегічних партнерств, стратегії зовнішнього залучення тощо). Такий підхід відрізняється від класичної функції HR, яка часто зосереджена на забезпеченні кадрового ресурсу у межах операційної стабільності компанії (рекрутинг, компенсації, дотримання норм

трудового законодавства). Слід зазначити, що з позиції організаційного виміру у багатьох компаніях інструменти талант-менеджменту часто реалізуються як ініціативи для представників групи топменеджменту (C-level), оскільки вони безпосередньо впливають на забезпечення стратегічної орієнтованості керівних команд і довгострокової адаптивності бізнесу. Це відрізняє специфіку інструментів системи талант-менеджменту від тих HR-заходів, що формально залишаються в межах HR-департаменту і мають операційний характер.

Талант-менеджмент як концепція забезпечує перехід від ситуативного вирішення кадрових потреб до проактивного управління компетенціями, що критично необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективне застосування цих практик на постійній основі формує здатність організації прогнозувати майбутні вимоги до знань і навичок персоналу, напрацьовувати внутрішні резерви (talent pipelines) та створювати механізми швидкого залучення потрібних компетенцій у відповідь на змінні ринкові умови. Така прогностична та адаптивна функція підсилює стратегічну стійкість і гнучкість організації, а також сприяє швидшому впровадженню інноваційних ініціатив [1]. Отже, у контексті талант-менеджменту стратегічна перспектива пов’язана з управлінням конкурентним потенціалом організації шляхом виявлення, накопичення й розвитку компетенцій, критично важливих для реалізації обраної стратегії. Практика сучасного бізнесу доводить, що організації прагнуть поєднати універсальні HR-політики з диференційованими програмами для розвитку ключових категорій працівників, щоб синхронізувати стабільність операційної діяльності зі стратегічною конкурентоспроможністю.

Список використаних джерел:

1. Rožman, M., Tominc, P. and Štrukelj, T. Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management,* 2023, Vol. 24, P. 373-393.
2. Collings, D.G., Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review,* 2009, Vol. 19:4, P. 304-313.
3. Tansley, C. What Do We Mean By The Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training,* 2011, Vol. 43, Iss: 5, P. 266-274.
4. Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. A Review of Talent Management: “Infancy or Adolescence?”. *The International Journal of Human Resource Management,* 2013, Vol. 24:9, P. 1744-1761.
5. McKinsey & Company. What is Talent Management? 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management
6. Hendrawan, R., Rosari, R. and Nastiti, T. The Basic Themes of Talent Management: Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *Cogent Business & Management,* 2024, Vol. 11, №. 1, P. 1-24.

Лазебник Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет

ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Ключові слова: бізнес-модель, економічна відбудова, Україна.

Larysa Lazebnyk
Doctor of Economics, Professor
State Tax University

THE IMPORTANCE OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECONSTRUCTION

Keywords: business model, economic reconstruction, Ukraine.

Повномасштабне військове вторгнення росії завдало економіці України величезної людської та економічної шкоди. Атаки на підприємства, об'єкти енергопостачання та логістику, дефіцит робочої сили уповільнили економічну активність (рис.1). Війна призвела до переміщення приблизно чверті населення в межах та за межі України, а також зруйнувала або пошкодила житло, підприємства та інфраструктуру, що оцінюється в 2,5 рази більше ВВП [1].

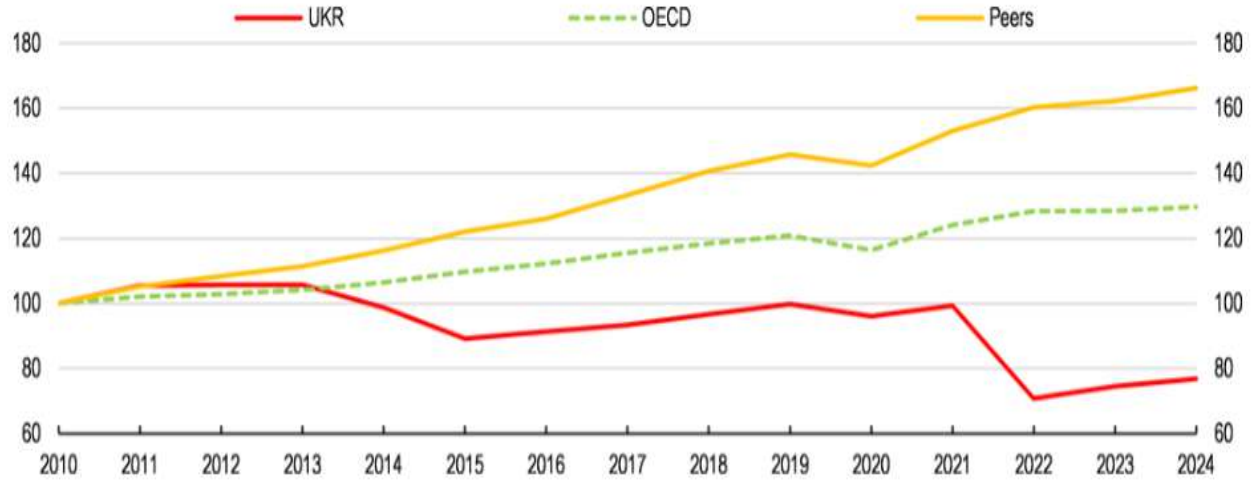

Рис.1. Динаміка ВВП країн ОЕСР (середнє значення) України та країн-аналогів в постійних цінах 2010 р., долю США*[1]

** дані для України стосуються географічної території, що знаходиться під контролем Уряду України на момент збору даних, дані щодо «Країн-аналогів» стосуються незваженого середнього значення для Угорщини, Литви, Польщі, Румунії, Словаччини та Туреччини.*

Попри те, що економічні перспективи для України залишаються невизначеними, очевидно, що зростання інвестицій, продуктивності та експорту матиме центральне значення для відновлення, що передбачає підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Хоча повномасштабне вторгнення не змінило ключові принципи, що лежать в основі ведення

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

підприємницької діяльності, повоєнне відновлення відкриває можливості для усунення слабких сторін вітчизняної економічної системи, а також для інноваційних змін бізнес-моделей.

Поняття бізнес-моделі не має достатнього теоретичного підґрунтя в економічних дослідженнях. Ми підтримуємо позицію Девіда Дж. Тіса (David J. Teece) з Каліфорнійського університету, що бізнес-модель описує архітектуру того, як фірма створює та доставляє цінність клієнтам і механізми, що використовуються для захоплення частки цієї цінності. Це узгоджений набір елементів, який охоплює потоки витрат, доходів і прибутків [2]. Як показує досвід, успіх бізнесу залежить не тільки від вибору технологій та експлуатації матеріальних активів і обладнання, а також значною мірою від проєктування та реалізації бізнес-моделі. Бізнес-модель забезпечує шлях, за допомогою якого технологічні інновації та ноу-хау, поєднані з використанням матеріальних і нематеріальних активів, перетворюються на доходи.

Попри те, що походження бізнес-моделей сягає часів, коли суспільства почали займатися бартерним обміном, вони лише нещодавно – протягом останніх двадцяти чи тридцяти років – отримали широке визнання у науковій літературі та серед підприємців. Чинниками цього стали поширення економіки знань, зростання Інтернету та електронної комерції, а також аутсорсинг і офшоринг багатьох бізнес-активностей [3].

Існують критерії, які дозволяють визначити якість створеної бізнес-моделі. Хороша бізнес-модель формує ціннісні пропозиції, що приваблюють клієнтів, забезпечує вигідні структури витрат і ризиків та дозволяє компанії суттєво захоплювати цінність, створюючи та доставляючи продукти й послуги.

Правильне «проєктування» бізнесу, пошук і реалізація, а потім постійне вдосконалення комерційно життєздатної архітектоніки доходів і витрат є критично важливими для успіху підприємства. Це особливо необхідно на етапі створення компанії, але підтримка життєздатності бізнес-моделі, ймовірно, залишатиметься постійним завданням. Високі технології та продукти, високопрофесійні кадри, а також якісне управління та лідерство навряд чи забезпечать стійку прибутковість, якщо конфігурація бізнес-моделі не буде належним чином адаптована до конкурентного середовища.

Прикладом бізнес-моделі отримання доходів, який відомий з багатьох підручників, є «Модель бритва-лезо». Вона полягає у продажу бритв за низькою ціною, але з агресивним підвищенням націнки на витратні матеріали (лезо для бритви). Реактивні двигуни для комерційних літаків оцінюються аналогічним чином – виробники знають, що двигуни служать довго, а основний прибуток отримується з обслуговування та запасних частин. Саме на цьому заробляють Rolls Royce, GE, Pratt & Whitney та інші компанії. Тож, двигуни продаються відносно дешево, але запасні частини (та сервіс) мають значні націнки і становлять потік доходу, який може тривати десятиліттями.

Ще одним відомим прикладом успішної інноваційної бізнес-моделі є контейнеризація. Малколм Маклін (Malcolm P. McLean), власник великої американської автотранспортної компанії, був переконаний, що традиційні морські перевезення є надзвичайно неефективними, оскільки судноплавні компанії зазвичай здійснювали розвантаження на причалах, а вантажні судна більшу частину часу проводили в портах під час завантаження чи

розвантаження. У 1955 році він найняв інженера для проєктування кузова автопричепа, який можна було від'єднувати від шасі та штабелювати на суднах. Маклін придбав невелику пароплавну компанію, перейменував її на Sea-Land Industries (згодом вона стала частиною Maersk Line). Він розробив сталеві рами для закріплення контейнерів – спочатку на верхніх палубах танкерів, а потім і на першому у світі спеціалізованому контейнеровозі Gateway City, який вийшов у рейс у 1957 р. [4].

Розвиток Інтернету і історія Google є ще однією цікавою ілюстрацією бізнес-моделі. Перші пошукові системи, зокрема Lycos, Excite, Alta Vista, Inktomi та Yahoo, знаходили багато інформації і представляли її користувачам у незручній формі, поданих без помітного порядку. Ларрі Пейдж, один із засновників Google, робив висновок, що підрахунок кількості посилань на вебсайт є способом оцінки його популярності (подібно до того, як кількість цитувань у наукових журналах вказує на важливіші внески в літературу), і вирішив використовувати кількість посилань на важливі сайти як міру пріоритету. Використовуючи цей підхід, Пейдж та його колеги з Google розробили систему ранжування інтернет-сайтів – алгоритм PageRank, який став їхнім основним продуктом/послугою й виявився надзвичайно корисним для користувачів [5].

Здатність фірми (або країни) до економічного зростання (або відновлення) буде суттєво обмежена, якщо будуть відсутні можливості створювати нові бізнес-моделі. Компанії мають постійно шукати та впроваджувати вдосконалення бізнес-моделей – особливо такі, що важко імітувати й які створюють додаткову цінність для клієнтів.

Список використаних джерел:

1. OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, OECD Publishing, Paris, URL: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

2. Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning, 51, 40-49. URL:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

3. David J. Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2-3, 2010, Pages 172-194, ISSN 0024-6301, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003.

4. Mayo, Anthony J.; Nohria, Nitin. *The Truck Driver Who Reinvented Shipping* Harvard Business School Working Knowledge. URL: https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-truck-driver-who-reinvented-shipping

5. The Story Behind Google's Success *Investopedia*. 24.04.2015. URL: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/042415/story-behind-googles-success.asp

Левченко В'ячеслав,
аспірант,
Національний університет харчових технологій

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ключові слова: ресурси, потенціал, харчова промисловість, менеджмент, управління

Viacheslav Levchenko,
Postgraduate student,
National University of Food Technologies

MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Keywords: resources, potential, food industry, management, governance

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, глобальних викликів та технологічних трансформацій, оскільки раціональне використання ресурсів виступає визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості базуються на інтеграції стратегічного, оперативного та інноваційного управління ресурсами з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначається системний підхід, який розглядає ресурсний потенціал як комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають трудові, матеріальні, фінансові, технологічні та інтелектуальні ресурси, управління якими забезпечує оптимізацію діяльності підприємства [5; 7; 8]. Факторний підхід дозволяє оцінити вплив окремих ресурсних чинників на ефективність виробництва та виявити ключові обмеження й можливості розвитку. Інноваційний підхід передбачає застосування цифрових технологій, автоматизації та методів прогнозування для підвищення ефективності використання ресурсів [3; 6]. Проєктно-орієнтований підхід спрямований на реалізацію стратегічних та інвестиційних проєктів, що забезпечує максимальний ефект від використання ресурсів [3]. Одночасно застосовується адаптивний підхід, який враховує необхідність гнучкого реагування на зовнішні виклики економічного, соціального та екологічного характеру, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємств [1; 2]. Впровадження зазначених підходів дозволяє забезпечити комплексне управління ресурсами, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та адаптивність підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Пропонується розглядати управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості як інтегровану систему, що поєднує оптимізацію матеріальних, трудових і технологічних ресурсів із розвитком інноваційного та інтелектуального капіталу. Визначено три рівні управління (табл.): стратегічний — формування довгострокових ресурсних пріоритетів; тактичний — адаптація ресурсів до ринкових та виробничих змін; операційний — підвищення ефективності через цифровізацію та автоматизацію процесів.

Таблиця 1.

Системний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості

Сутність рівня	Сучасні інструменти	Очікувані результати
Стратегічний – формування довгострокових орієнтирів розвитку ресурсного потенціалу та визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів	ERP-системи стратегічного рівня (SAP S/4HANA, Oracle NetSuite). Форсайт-дослідження, сценарне планування, PESTEL- та SWOT-аналіз. Balanced Scorecard (BSC) ESG-орієнтоване управління Управління інноваційним та інвестиційним портфелемями	Визначення стратегічних пріоритетів. Стійкість до глобальних викликів (кризи, війна, зміна споживчих трендів). Формування конкурентних переваг на основі інновацій. Інтегрована ресурсна політика
Тактичний – адаптація ресурсного забезпечення до змін зовнішнього середовища та внутрішніх виробничих процесів	SCM-системи (Infor SCM, Blue Yonder, SAP SCM) Activity-Based Costing (ABC). Rolling Forecast та гнучке бюджетування. CRM-системи (Salesforce, Microsoft Dynamics). Прогнозування попиту з ШІ. Just-in-Time, Safety Stock Optimization	Оптимізація витрат. Гнучке реагування на ринкові зміни. Забезпечення стабільності виробничих процесів. Підвищення фінансової гнучкості. Зниження ризику зривів постачання. Підвищення сервісності та надійності процесів. Зростання довіри споживачів
Операційний – максимізація ефективності використання матеріальних, трудових і технологічних ресурсів у поточній діяльності	MES-системи (Siemens Opcenter, Rockwell FactoryTalk). Lean-методики (5S, Kaizen, Kanban). Автоматизація та IoT-сенсори. Big Data & Predictive Analytics Energy Management Systems Системи якості (ISO 22000, HACCP, IFS, BRC). Digital Twins	Ефективне використання ресурсів. Зниження втрат, простоїв і браку. Прискорення процесу прийняття управлінських рішень. Підвищення продуктивності. Енергоефективність і зменшення собівартості. Контроль якості та безпеки харчової продукції.

Джерело: систематизовано автором

Наголошено на важливості впровадження принципів сталого розвитку та циркулярної економіки для зменшення втрат та підвищення доданої вартості продукції. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність, гнучкість та стійкість підприємств у сучасних умовах економічної та технологічної трансформації.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості слід розглядати як багаторівневу систему, де стратегічний,

тактичний та операційний рівні взаємодоповнюють один одного. Інтеграція сучасних інструментів забезпечує ефективність використання ресурсів, підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. № 2 (88). С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7

2. Георгіаді Н.Г., Кубант А.А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1;

3. Ковальова В.І., Глєбова Н.В. Проєктно-орієнтований підхід в системі менеджменту організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 2 (35) С. 99-104. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-13

4. Кузнецова К.І., Короленко О.Б., Костик Є.П. Ефективне управління ресурсами підприємства: фінанси, людські ресурси та матеріали. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-350-353

5. Мартиненко В.П., Сільченко А.Р. Системний підхід як один із методів ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка***.** 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4717

6. Салун М. М. Детермінований факторний аналіз ресурсного потенціалу підприємства. *Проблеми економіки.* 2014. № 2, С. 262-267. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-262_267.pdf

7. Устенко А., Перевозова І., Малинка О., Обельницька Х. Комплексна модель системи управління ресурсами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2(27). С. 86-93. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/528&

8. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11

Лейфура Микола,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ESG-ФАКТОРИ У ПРОЦЕСАХ M&A ЯК ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: ESG-фактори; квантильний підхід; злиття та поглинання; M&A угоди; сценарне планування; ризики; вартість компанії; інвестиційна привабливість; стратегічна стійкість.

Mykola Leifura,
Postgraduate student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ESG FACTORS IN M&A PROCESSES AS FACTORS IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Keywords: ESG factors; quantile approach; mergers and acquisitions; M&A deals; scenario planning; risks; company value; investment attractiveness; strategic stability.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків та європейської інтеграції українські компанії змушені адаптувати бізнес-моделі до нових викликів. Важливим інструментом цієї трансформації стають ESG-фактори (екологічні, соціальні та управлінські стандарти).

Наразі Україна зосереджується на збереженні макроекономічної стабільності та зближенні з ЄС, завершивши скринінг чотирьох переговорних кластерів і розпочавши роботу над Кластером 4 «Зелений порядок денний та стійке з'єднання» (Green Agenda and Sustainable Connectivity). Цей кластер охоплює політики ЄС у сферах довкілля, клімату, енергетики, транспорту та інфраструктури й безпосередньо пов'язаний з ESG: екологічний вимір визначає перехід до відновлюваної енергетики та скорочення викидів, соціальний - розвиток транспортних і цифрових зв'язків, а управлінський - забезпечення прозорості регулювання та наближення до acquis ЄС [1, с 7].

У межах євроінтеграції Україна зобов'язалася гармонізувати національне законодавство з Директивою ЄС 2022/2464 (CSRD) та Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (ESRS), які підвищують прозорість ESG-аспектів і інтегрують принципи сталості у бізнес-моделі підприємств. Основою для впровадження ESG є Національна стратегія сталого розвитку до 2030 року, що передбачає поетапне запровадження звітності ESRS у 2023-2030 роках. Для координації цих процесів створено Офіс зеленого переходу при Міністерстві економіки України, покликаний забезпечувати прозорість, залучення інвестицій та підтримку зеленої трансформації. У результаті

інтеграція ESG поєднує європейські регуляторні вимоги з національними викликами воєнного часу та відбудови, створюючи підґрунтя для зростання інвестиційної привабливості й інтеграції України у європейський фінансовий простір [2].

ESG-показники виступають ключовим чинником у формуванні доступу компаній до капіталу, рівня довіри інвесторів та інтеграційного потенціалу на міжнародних ринках. Високі значення ESG-рейтингу асоціюються з отриманням «премії» в оцінках мультиплікатора EV/EBITDA, зниженням середньозваженої вартості капіталу (WACC) та підвищенням інвестиційної привабливості [3]. Для виявлення гетерогенності впливу ESG-змінних на результати діяльності компаній доцільним є застосування квантильної регресії, що дозволяє моделювати залежність між показниками на різних рівнях розподілу: нижньому (q=0.25), медіанному (q=0.5) та верхньому (q=0.75) [5]. Це забезпечує можливість простежити асиметричний вплив ESG-факторів на компанії з різною ефективністю, що особливо важливо за умов значної варіації даних.

Класичні методи оцінки, зокрема дисконтовані грошові потоки (DCF), чиста вартість активів (NAV) та підхід мультиплікаторів, фокусуються на середньому результаті, що обмежує їхню застосовність у ситуаціях підвищеної економічної та політичної невизначеності [4]. Натомість квантильний підхід забезпечує моделювання сценаріїв з урахуванням «несприятливих» квантилів розподілу. Так, для компанії, яка формально демонструє позитивну динаміку прибутковості, але функціонує в умовах ризику атак на енергетичну інфраструктуру, оцінка за квантилем q=0.25 свідчить про значну ймовірність втрат у вартості Enterprise Value (EV) [5]. Це підвищує достовірність оцінки та сприяє формуванню більш збалансованих інвестиційних рішень.

Угоди зі злиття та поглинання в умовах орієнтації на ESG і застосування квантильного аналізу стають важливим інструментом трансформації бізнес-моделей, знижуючи інформаційну асиметрію між учасниками та підвищуючи точність оцінки активів. Поєднання ESG-факторів із ризик-орієнтованими моделями створює підґрунтя для нової культури інвестиційної поведінки, що забезпечує вищу стійкість компаній і сприяє зростанню конкурентоспроможності національної економіки.

Ключовими бар’єрами для M&A у Європі залишаються розрив в оцінках між продавцями та покупцями, складнощі фінансування й інфляційний тиск. Водночас усе більшого значення набувають геополітична нестабільність та посилений регуляторний нагляд. Геополітичні ризики визначають як другу за значенням перешкоду майже п’ята частина респондентів (19%), що відображає вплив воєнних конфліктів і торговельних протистоянь на ринкову активність. Паралельно зростання ролі регуляторних вимог, зокрема у сфері ESG-звітності та сталого фінансування, ускладнює структуру угод, але водночас формує довгострокові стандарти прозорості й підвищує інвестиційну привабливість компаній, здатних адаптуватися до нових вимог (див. рис. 1).

ESG-підходи стають важливим чинником відновлення та розвитку, адже відкривають доступ до міжнародного капіталу, інтегрують українські компанії у глобальні ланцюги постачання та сприяють входженню на європейський ринок. Відбудова інфраструктури й енергетики на засадах сталого розвитку

знижує вразливість економіки та формує основу для стійкого зростання. ESG також підсилює репутацію бізнесу, зміцнює довіру партнерів, знижує корпоративні ризики й водночас стимулює інновації, цифровізацію та енергоефективність.

Якщо раніше ці підходи були переважно актуальні для експортерів, то після 2022 року вони стали необхідністю для більшості компаній. У 2025 році ESG уже виступає не іміджевим інструментом, а умовою економічної інтеграції та довгострокової стабільності України. Швидкість адаптації до ESG-стандартів визначатиме позиції країни на міжнародних ринках.

Рис. 1 Перешкоди у сфері злиттів та поглинань у Європі

Джерело: складено автором на основі [4, с.22].

Водночас, за оцінками Фонду Маршалла, зелені компоненти доцільно враховувати не лише на початкових етапах відновлення, а й у подальших фазах -модернізації та підготовки до вступу в ЄС, кінцевою метою якого є повна інтеграція в європейську кліматичну та економічну політику [3, с 29].

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. European Dept. "Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine", *IMF Staff Country Reports* 2025, 156 (2025), accessed September 15, 2025, https://doi.org/10.5089/9798229014861.002

2. Практичне застосування Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) https://gto.dixigroup.org/ass383ets/images/files/1-gto-csrd.pdf

3. Зелене відновлення України: 2023 керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf

4. European M&A Outlook 2026: Deals, Doubts and Divergences. https://ionanalytics.com /insights/mergermarket/european-ma-outlook-2026-deals-doubts-and-divergences/

5. Șerban, R.-A., Mihaiu, D. M., & Țichindelean, M. (2022). Environment, Social, and Governance Score and Value Added Impacts on Market Capitalization: A Sectoral-Based Approach. *Sustainability*, *14*(4), 2069. https://doi.org/10.3390/su14042069

Лемішко Олена,
доктор економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування (м. Київ)

НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ НАГАЛЬНИХ ПИТАНЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: людський капітал, продуктивність, воєнний стан, ментальне здоров'я, державна підтримка

Olena Lemishko
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Life Resources and Environmental Sciences (Kyiv)

DIRECTIONS FOR SOLVING URGENT ISSUES OF HUMAN CAPITAL FUNCTIONING IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

Keywords: human capital, productivity, martial law, mental health, state support

Забезпечення перемоги базується на збройних силах України, економічній стійкості та спроможності економічного розвитку держави, міжнародній підтримці партнерів. У сучасних умовах повномасштабної війни та гібридних загроз для України постає нагальна потреба у переосмисленні ролі людського капіталу як ключового чинника економічної стійкості на макро- і мікрорівнях. За підрахунками Центру економічного відновлення, Україна може недоотримати понад 300 млрд доларів ВВП за 10 років через втрати у сфері людського капіталу; відповідно, на ці втрати впливають як зменшення чисельності населення через війну, так і погіршення умов життя, освіти, здоров'я [1].

Доречним є зауваження Гинда С., Гинда О., що людський капітал є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності економіки країни і держави на світових ринках в умовах глобалізації, і «у широкому значенні людський капітал - це інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки та суспільства, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної й управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності» [2, с. 77].

Один з засновників теорії людського капіталу Беккер Г. зазначав, що «людський капітал – це сукупність природжених здібностей та отриманих знань, навиків, мотивацій, доцільне використання яких сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)» [3, с 162].

Ґрунтовні дослідження Грішнової О. доводять, що людський капітал виступає основоположним ресурсом для розвитку та трансформації бізнесу [4, с. 39]. Погоджуючись з думкою автора, необхідно зазначити, що

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

людський капітал є структурною складовою цілеспрямованої людської діяльності, направленої на формування капіталу на макро - і мікрорівнях, створення матеріальних і нематеріальних благ, задоволення споживчого попиту, що стимулює обіг економічних ресурсів і сприяє зростанню соціально-економічного добробуту суспільства.

Враховуючи, що на даний час, в Україні, воєнні дії залишаються домінуючим чинником, що впливає на спроможність економіки нарощувати обсяги виробництва [6], людський капітал стає ключовим фактором стабілізації та розвитку економіки країни. Виходячи з того, що людський капітал — це важливий економічний чинник, структурними компонентами його визначено: капітал освіти, капітал культури, капітал здоров'я [2], а також кількість кваліфікованих працівників, їх продуктивність та ефективність. У цьому аспекті, необхідно звернути увагу на те, що зберігається вагомим вплив браку кваліфікованих працівників: за даними НБУ щодо ділових очікувань підприємств, брак кваліфікованих кадрів – на 5-му місці серед факторів, котрі негативно впливають на економічні процеси у державі [5]. Також, респонденти посилили негативні оцінки щодо кількості працівників на своїх підприємствах: баланс відповідей – "мінус" 4.4% у II кварталі 2025 року (у I кварталі – "мінус" 0.6%); негативні очікування мали респонденти більшості видів економічної діяльності, найбільше – транспорту і зв'язку, торгівлі, а також енерго- та водопостачання [6].

Для вирішення нагальних питань, пов'язаних з функціонуванням людського капіталу і підвищенням його продуктивності, враховуючи виклики воєнного стану, необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, використання інноваційних методів управління. Вельми важливим у цьому аспекті вважаємо використання інноваційних методів психосоціальної підтримки на робочому місці. Доречним для кожного підприємства України є покрокове впровадження напрямів Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» [7], спрямованої на розбудову якісної системи надання послуг у сфері психосоціальної підтримки та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я. Основна мета означеної програми – впровадження комплексу заходів по збереженню ментального здоров'я на роботі, а також допомога у подоланні викликів у воєнний час. Ментальне здоров'я – це психологічний стан, при якому людина може реалізовувати свій потенціал, долати життєві стреси, продуктивно працювати та робити внесок у життя своєї громади [8].

Турбота про фізичний стан і ментальне здоров'я повинна стати визначальною домінантою формування людського капіталу і в період війни і в період післявоєнного відновлення України. Програма психосоціальної підтримки на робочому місці є одним з інструментів дієвої політики уряду щодо розвитку українського бізнесу. Враховуючи, що людський капітал – один з ключових факторів для відновлення економіки країни та розвитку бізнесу, позитивним є фокусування зусиль Уряду України у 2025 році на фінансуванні кадрових програм, програм підтримки українського виробника. Зокрема, продовжено фінансування програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка робить банківське кредитування доступним для підприємців (у держбюджеті на 2025

рік на її реалізацію закладено 18 млрд грн.); продовжиться фінансування програми грантів на старт власної справи для мікро- і малого бізнесу [9].

Висновки: людський капітал є одним з ключових чинників забезпечення економічного розвитку; під час повномасштабної війни у межах виміру людського капіталу особливого фокусу набувають дослідження і впровадження інноваційних напрямів забезпечення ментального здоров'я людини; основою продуктивного розвитку людського капіталу є фінансове забезпечення бізнесу, у тому числі, впровадження інструментарію політики державної підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Як представлять тему людського капіталу на Конференції з відновлення України (URC-2025). URL: https://rubryka.com/2025/06/17/yak-predstavlyat-temu-lyudskogo-kapitalu-na-konferentsiyi-z-vidnovlennya-ukrayiny-urc-2025/ (Дата звернення 13.09.2025)

2. Гинда С. М., Гинда О. М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання.* 2017. Вип. 12. С. 73–78.

3. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y., 1964

4. Грішнова О. (2025). Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1 (226), 39-47. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5

5. Ділові очікування підприємств України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q1.pdf?v=14 (Дата звернення 13.09.2025)

6. Ділові очікування підприємств, II квартал 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-zberig-pozitivni-ochikuvannya-schodo-podalshogo-ekonomichnogo-rozvitku-polipshiv-inflyatsiyni-ta-kursovi-ochikuvannya --rezultati-opituvannya-kerivnikiv-kompaniy-u-ii-kvartali-2025-roku (Дата звернення 13.09.2025)

7. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». URL: https://howareu.com/pro-prohramu (Дата звернення 14.09.2025)

8. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22- c7f91f3bf009?lang=uk-UA&id=367111a5-7320-4a6c-b06a-20de70ff1a99&title=KalendarZakhodivSot (Дата звернення 13.09.2025)

9. «Зроблено в Україні» фінансуватиметься повноцінно в наступному році, Юлія Свириденко. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a9b1c5f8-5d4a-417c-8350-0ec5ad03fa4a?lang=uk-UA&title=ZroblenoV UkrainiFinansuvatimetsiaPovnotsinnoVNastupnomuRotsi-YuliiaSviridenko (Дата звернення 14.09.2025)

Лисий Ігор,
канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет
імені Івана Франка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: торговельна діяльність, торгівля, торговельне підприємство, товарооборот, проектне управління, бізнес-проект, ресурси**.**

Ihor Lysyi,
PhD, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO ENSURING THE GROWTH OF COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN UKRAINE BASED ON PROJECT MANAGEMENT TOOLS

Keywords: trade activity, trade, trading enterprise, turnover, project management, business project, resources.

Російсько-українська війна глибоко видозмінила операційне середовище торговельної діяльності, створивши безпрецедентні виклики, які вимагають переоцінки та трансформації традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання цієї галузі національної економіки. Труднощі, з якими зустрілися вітчизняні торговельні підприємства ще на початку 2022 року породили підвищену складність у веденні господарської діяльності і взаємопов'язані ризики у фінансовій, матеріально-технічній та ринковій сферах, що призвело до скорочення їхніх бюджетних можливостей та зменшення усіх видів ресурсів. Закономірно, що наслідком стало суттєве погіршення ключових показників торговельної діяльності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Так, обсяг зовнішньої торгівлі України товарами різко скоротився відразу після початку збройної агресіїї росії у 2022 році: експорт товарів зменшився на 35%, імпорт – на 24 % [1, 2, 3]. Спричинено це було, більшою мірою, зупинкою великої кількості вітчизняних підприємств, у тому числі торговельних. Тому почалося активне заміщення ринку товарами закордонних товаровиробників і дана тенденція, принаймі стосовно імпорту товарів, зберігається й до сьогодні.

Аналізуючи інші важливі показники торговельної діяльності в Україні – оптовий та роздрібний товарообороти підприємств оптової та роздрібної торгівлі, помітною є схожа тенденція падіння обсягів їхньої ділової активності у 2022 році, причому, стосовно підприємств оптової торгівлі – падіння склало ті ж 35%, в той час, як роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у фізичному обсязі скоротився на 21,4 %, хоча за рахунок зростання цін на товари

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

у вартісному вимірі він зріс на майже 16% [4, 5]. У подальшому, ділова активність підприємств оптової та роздрібної торгівлі на внутрішньому ринку набула тенденції хоч і повільного, але постійного зростання – індекс фізичного обсягу оптового товарообороту у 2023 році склав 103,7 %, роздрібного – 113,4 % [6].

Оскільки триваюча війна порушує ланцюги поставок, змінює ринкову динаміку та створює підвищену невизначеність, підприємства, які працюють у сфері торгівлі, змушені адаптувати свої стратегічні і операційні системи для підтримки власної ефективності та конкурентоспроможності. Традиційні інструменти та стратегії, які донедавна вважалися достатніми, тепер вимагають суттєвої модифікації для вирішення складних проблем в умовах кризи, спонукаючи переходити до більш динамічних та адаптивних практик. На цьому тлі застосування інструментів проектного управління бізнесом може об'єднати різні зусилля, оптимізувати використання ресурсів і підвищити стійкість та конкурентоспроможність господарюючих субєктів у взаємопов'язаних сферах торгівлі, виробничо-тоговельної діяльності та торговельного посередництва національної економіки під час та після завершення російсько-української війни.

Можна з впевненістю констатувати, що у відповідь на виклики під час війни, підходи до проектного управління в торговельній діяльності повинні трансформуватися, включаючи технологічні та методологічні інновації для адаптації до підвищеної мінливості та невизначеності середовища. Одним із ключових нововведень повинно стати створення «Офісу управління проектами», який слугуватиме для координації діяльності, прийняття швидких рішень і адаптації стратегій у реальному часі [7]. Цей підхід додатково підсилить можливості торговельного підприємства завдяки застосуванню гнучких методологій на етапах критичної оцінки та перед розробкою стратегії діяльності, дозволяючи здійснювати стратегічне планування, ітераційне відстеження прогресу та швидку адаптацію до змін. Це спільне та кероване інформаційними даними середовище акумулюватиме використання превірених показників і застосування різноспрямованого збору даних, що дозволятиме проектним командам відстежувати прогрес, завчасно ідентифікувати ризики та забезпечувати узгодження з цілями проекту, незважаючи на збої, спричинені умовами військового стану. Зрештою, ці об'єднані інновації здатні створити трансформаційну, стійку та чутливу парадигму проектного управління бізнесом, яка не лише долає безпосередні виклики, пов'язані з війною, але й встановлює еталон для майбутніх кризових проектних середовищ у мирний час. Щоб зберегти цей підхід, для торговельних підприємств вкрай важливо інституціоналізувати ці практики, інвестувати в постійне навчання та розвивати культуру адаптивності і співпраці в усіх сферах проектного управління.

Спираючись на необхідність найкращої адаптації торговельних підприємств до змін бізнес-середовища, пропонується при побудові системи проектного управління забезпечити модифікацію традиційних інструментів управління для потреб реалізації бізнес-проектів, щоб створити більш взаємоузгоджене та ефективне середовище. Основна стратегія тут повинна передбачати інтеграцію платформ управління проектами з широко використовуваними бізнес-додатками, такими як CRM-система, бухгалтерське

програмне забезпечення та інструменти зв'язку, що дозволить підприємствам централізувати обмін інформацією та сприяти безперебійній співпраці між відділами і службами. Цей взаємозв'язок не лише підтримуватиме більш зосереджену екосистему проектів, але й відповідатиме вимогам поточних бізнес-реалій, де гнучкість і швидкий обмін інформацією є критично важливими для успіху. Крім того, ці модифікації дозволять торговельним підприємствам оптимізувати процеси та зменшити застосування ручної праці, необхідої для введення даних, мінімізуючи помилки та гарантуючи, що проектні групи матимуть доступ до точної інформації в реальному часі для прийняття рішень.

Запропонований підхід підкреслює важливість технологічної інтеграції, включаючи зв'язок платформ управління бізнес-проектами з основними бізнес-системами торговельних підприємств для оптимізації їх господарської діяльності, покращення процесу прийняття рішень і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Експрес-випуск «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
2. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік». Державна служба статистики України. URL: https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Zovnishnia-torhivlia-Ukrainy-tovaramy-za-2023-rik.pdf
3. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік». Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk
4. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2021 році. Державна служба статистики України. URL: https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpryiemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2021-r.pdf
5. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2022 році. Державна служба статистики України. URL: https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpryiemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2022-r.pdf
6. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2023 році Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html
7. Todd Alexander Revolutionizing Construction Project Management: The War Room Approach. Medium Day. URL: https://medium.com/@scopeworks360/revolutionizing-construction-project-management-the-war-room-approach-887d0e599cd8

Литвинюк Євгеній,
аспірант,
Національний університет «Одеська політехніка»

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЙ В АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОМУ КОНТРОЛІ

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, будівельна галузь, цифрові технологій, архітектурно-будівельний контроль.

Ievgenii Lytvyniuk,
Postgraduate student
Odesa Polytechnic National University

DIGITAL TECHNOLOGIES IN ARCHITECTURAL AND CONSTRUCTION CONTROL

Key words: digitalization, digital transformation, construction industry, digital technologies, architectural and construction control.

Цифровізація сфери архітектурно-будівельного контролю – це процес впровадження цифрових технологій для автоматизації всіх етапів контролю за будівництвом, починаючи від планування і до введення об'єкта в експлуатацію. Це дозволяє зменшити час на перевірку проектів, покращити точність оцінок, підвищити ефективність моніторингу якості та забезпечити більшу безпеку на всіх етапах будівництва. Крім того, цифровізація сприяє зменшенню помилок, зниженню витрат і підвищенню прозорості в управлінні процесами архітектурно-будівельного контролю.

Цифровізація сфери архітектурно-будівельного контролю передбачає інтеграцію цифрових технологій і інструментів для удосконалення процесів проектування, зведення та експлуатації будівель і споруд. Це включає застосування таких інновацій, як програмне забезпечення: інформаційне моделювання будівель (BIM), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), автоматизацію контролю та інших передових технологій. Впровадження цих інструментів дозволяє значно поліпшити ефективність управління будівельними проектами, знизити витрати та скоротити час реалізації проектів.

Таким чином, процес цифрової трансформації у сфері архітектурно-будівельного контролю не обмежується лише загальними змінами в управлінні чи організації будівельних процесів. Його практична реалізація відбувається через впровадження конкретних цифрових технологій та інструментів, здатних забезпечити якісно новий рівень планування, моніторингу й контролю.

Розглянемо детальніше ключові з них, що відіграють провідну роль у формуванні сучасної системи архітектурно-будівельного контролю:

1. *Інформаційне моделювання будівель (BIM)* – це метод цифрового моделювання будівель та інфраструктури, що охоплює всі елементи та характеристики об'єкта. Завдяки BIM можна покращити проєктування,

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

планування і управління будівництвом, оскільки будь-яка зміна одного параметра автоматично коригує всі пов'язані параметри та об'єкти [1].

2. *Дрони та безпілотні літальні апарати (БПЛА)* – використовуються для збору точних даних у реальному часі з будівельного майданчика. Це дозволяє створювати актуальні моделі будівель, уникати помилок і суперечок на різних етапах проектування та будівництва, а також здійснювати внутрішнє 3D картографування споруд [2].

3. *Технологія блокчейн* – дає можливість створювати надійні та незмінні бази даних. Вбудовані смарт-контракти можуть автоматизувати укладення угод і позбавити необхідності головного підрядника, забезпечуючи безпосередній зв'язок між усіма сторонами договору через автоматизовану систему [3].

4. *Інтернет речей (IoT)* – мережеві технології, що дозволяють підключати різноманітні пристрої та датчики на будівельному майданчику для збору даних в реальному часі. Ці дані допомагають оптимізувати управління будівництвом, забезпечуючи високий рівень моніторингу та контролю.

5. *Штучний інтелект (ШІ)* – сукупність алгоритмів і методів на основі машинного навчання, що автоматизують процеси, прийняття рішень і планування в будівництві. ШІ активно використовується для автоматизації проєктування, контролю якості та управління ресурсами [4].

6. *Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)* – технології, що дозволяють створювати віртуальні середовища для візуалізації проєктів та навчання персоналу. Вони також використовуються для покращення управління процесами будівництва та оцінки ефективності різних варіантів [5].

7. *Робототехніка (Robotics)* – використання роботів та автоматичних машин для виконання завдань на будівництві, таких як різання, зварювання, укладання цегли. Це дозволяє значно прискорити будівництво, зменшити кількість помилок і підвищити безпеку та якість робіт [6].

8. *Хмарні технології (Cloud Computing)* – дозволяють зберігати й обробляти дані на віддалених серверах, що підвищує надійність зберігання інформації та ефективність обчислень. У будівництві ці технології використовуються для зберігання даних, обміну інформацією та спільної роботи над проектами [7].

Таким чином, практичні аспекти впровадження цифрових технологій у системі архітектурно-будівельного контролю полягають у максимальній автоматизації процедур, створенні електронних реєстрів, використанні електронних кабінетів та онлайн-платформ для подачі заяв і моніторингу виконання робіт. Це забезпечує скорочення часу на перевірку та погодження проєктів, підвищення рівня контролю за дотриманням стандартів, а також зниження корупційних ризиків.

Важливим, також, є розвиток безконтактних адміністративних послуг через ЦНАП, інтеграція з державними реєстрами, впровадження геоінформаційних систем, використання різноманітних цифрових інструментів, що дозволяє підвищити ефективність, точність і безпеку будівельних процесів.

Отже, впровадження цифрових технологій в архітектурно-будівельний контроль є ключовим чинником підвищення ефективності управління будівельними процесами, зниження витрат і забезпечення прозорості на всіх етапах реалізації проєктів. Використання таких інноваційних інструментів, як

BIM, IoT, штучний інтелект, блокчейн та робототехніка, дозволяє формувати сучасну систему моніторингу й контролю, орієнтовану на швидкість, точність і безпеку.

Разом із цим, для досягнення стійкого результату необхідно не лише інтегрувати цифрові рішення у практику архітектурно-будівельного контролю, а й удосконалювати нормативно-правову базу, розвивати цифрову інфраструктуру та підвищувати рівень цифрових компетентностей працівників галузі. Це створить передумови для формування інноваційного середовища, здатного забезпечити конкурентоспроможність будівельної галузі України та її інтеграцію у глобальний простір цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Постанова № 152-р «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації». 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text.

2. Постанова № 1367 «Про внесення до деяких актів Кабінету Міністрів України змін щодо діяльності Міністерства культури та стратегічних комунікацій». 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1367-2024-%D0%BF#Text.

3. Литвиненко Д.П., Малєєва О.В., Єлізєва А.В. Блокчейн-технології в управлінні комунікаціями інфраструктурних проектів. *Radioelectronic and computer systems*. 2021. № 3 (99). С. 169-181. DOI: 10.32620/reks.2021.3.14.

4. Іванов-Костецький С. Революція в будівельній галузі (з 2020 рр.): як штучний інтелект формує майбутнє будівництва (на прикладі «ризиків» та «безпеки»). *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*. 2023. № 67. С. 230-240. DOI: https://doi.org/10.32347/2077-3455.2023.67.230-240.

5. Lookinar. 2025. URL: https://lookinar.com/arhitektura/

6. Чи може робототехніка сприяти збільшенню ефективності в будівельній галузі? *Kona*. 2025. URL: https://www.kone.ua/ua/stories-and-references/stories/robotics-construction-spot-robot-dog.aspx.

7. Хмарні технології 2025 – що це таке та які хмари найкращі? *Ucloud*. 2025. URL: https://ucloud.ua/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-take/

Лісова Руслана,
доктор філософії
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ВІД ВІДКРИТИХ ДАНИХ ДО ПРОЗОРОГО БІЗНЕСУ: РОЛЬ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Ключові слова: відкриті дані; аналітичні системи; цифрова трансформація бізнесу; прозорі бізнес-моделі; YouControl.

Ruslana Lisova
PhD in Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv

FROM OPEN DATA TO TRANSPARENT BUSINESS: THE ROLE OF ANALYTICAL SYSTEMS IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS

Keywords: open data; analytical platforms; digital business transformation; transparency in business models; YouControl analytical system

Сучасні виклики для українського бізнесу, зумовлені війною, релокацією виробництв та нестабільністю ринків, актуалізують потребу у прозорих і стійких бізнес-моделях. Одним із ключових чинників їх формування є використання відкритих даних. Україна демонструє високий рівень цифрової зрілості: за Open Data Maturity Report 2023 [1] увійшла до групи *Trendsetters*, випередивши більшість країн ЄС, а в Global Open Data Index[2] посідає лідируючі позиції серед держав Східної Європи. Цей результат є наслідком активної цифровізації публічного сектору та впровадження європейських стандартів управління даними. Відкрита цифрова інфраструктура створила передумови для розвитку українських аналітичних систем, зокрема YouControl, що перетворюють публічні дані на інструмент підвищення ефективності бізнес-рішень.

Мета дослідження обґрунтувати роль аналітичних систем відкритих даних у формуванні прозорих і стійких бізнес-моделей в Україні на прикладі платформи YouControl.

Цілком природньо, що в епоху цифрових зрушень, інформаційні системи стають стратегічним ресурсом компаній, а якість і доступність даних визначають швидкість прийняття рішень. У контексті України відкриті дані виступають джерелом прозорої економічної інформації[1], що створює ресурс інноваційного розвитку підприємств[3]

Відкриті дані формують основу прозорих бізнес-моделей (data-driven business models), де управлінські рішення базуються на аналітичних інсайтах, а не інтуїції. Такий підхід зміцнює корпоративне управління і сприяє формуванню екосистеми відкритих даних, що стимулює інновації.

Аналітична система YouControl агрегує понад 220 джерел офіційних даних і формує досьє на понад 7 млн українських компаній та ФОП. База публічних осіб (PEPs) охоплює 400 тис. записів із 250 юрисдикцій, що дозволяє виявляти ризики політичного впливу чи санкцій. Платформа використовується понад 90% банків України, а її API-рішення інтегровані у провідні CRM- та ERP-системи для автоматизованої перевірки контрагентів[3].

За результатами опитувань користувачів YouControl, автоматизація процесів перевірки контрагентів скорочує час ухвалення фінансових рішень до 65 % і зменшує кількість шахрайських випадків у бізнесі на 30–40 % [3]. Крім того, система забезпечує можливість одночасного моніторингу до 50 тис. компаній, що для великих корпоративних клієнтів фактично означає повну цифровізацію процесів due diligence та комплаєнсу.

Аналітичні системи відкритих даних, слід розглядати як важливий елемент цифрової трансформації (рис. 1), який поєднує джерела відкритої інформації в єдиний аналітичний контур, забезпечує автоматизацію процесів і підтримує розвиток прозорих бізнес-моделей.

Рис. 1. Місце аналітичних систем у перетворенні бізнес-моделей
Джерело: складено автором на основі[1-4]

Тобто, аналітичні системи виступають сполучною ланкою між джерелами публічної інформації та процесами прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на конкурентоспроможність економіки України.

Практичне значення аналітичних систем також проявляється через їх здатність зменшувати ризики, підвищувати ефективність операцій і зміцнювати довіру до бізнесу. На основі результатів досліджень та практичного досвіду використання системи YouControl можна виділити такі ключові переваги для українських підприємств:

1) *Зниження ризиків.* За даними аналітичних звітів YouControl[3], понад 60 % компаній України мають хоча б один «сигнальний індикатор» ризику (судові справи, борги, санкції, зміни власників). Використання

автоматизованого аналізу дозволяє вчасно виявляти потенційно проблемних контрагентів і запобігати фінансовим втратам.

2) *Підвищення прозорості бізнес-середовища.* Використання відкритих даних формує довіру до українського бізнесу з боку інвесторів і міжнародних партнерів, сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості країни.

3) *Посилення конкурентних переваг***.** Платформа YouControl забезпечує можливості для глибокого ринкового аналізу, відстеження динаміки доходів компаній, груп власників і ринкової концентрації. Наприклад, у дослідженні Top-1000 Companies of Ukraine 2022[5] виявлено, що 52 % компаній збільшили дохід, тоді як 43 % зазнали його скорочення після повномасштабного вторгнення.

4) *Сприяння сталому розвитку малого та середнього бізнесу.* Для МСП аналітичні системи зменшують адміністративні витрати на перевірку контрагентів, спрощують процедури комплаєнсу й підтримують розвиток цифрових компетентностей, що зміцнює їхню адаптивність до ринкових змін.

Теким чином, аналітичні системи відкритих даних, зокрема YouControl, виступають ключовим елементом цифрової інфраструктури України, що забезпечує прозорість бізнесу, ефективне управління ризиками та інтеграцію у світовий ринок даних. Вони здатні формувати основу прозорих бізнес-моделей, у яких дані є центральним активом, а рішення ухвалюються на основі аналітичних доказів. Також важливо, що подальший розвиток таких платформ відповідає стратегії European Data Space і може стати одним із драйверів структурної модернізації економіки України.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Open Data Maturity Report. Publications Office of the European Union. URL: https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/previous-editions (дата звернення: 09.09.2025)

2. Tracking the state of open government data. The Global Open Data Index . URL: https://index.okfn.org/place/ua.html (дата звернення: 09.09.2025)

3. OECD . Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.URL:https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-en.html (дата звернення 11.09.2025)

4. Аналітична система YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення 11.09.2025)

5. Top 1,000 Ukrainian companies by revenue in 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/en/data-research/top-1%2C000-ukrainian-companies-by-revenue-in-2022/ (дата звернення 11.09.2025)

Логвіненко Богдан,
PhD, науковий співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ КОЛАБОРАТИВНІ СИСТЕМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ключові слова: штучний інтелект, колаборативні системи, промислова політика, цифрова трансформація, людський капітал, людина+ШІ, інфраструктура.

Bohdan Lohvinenko,
PhD, researcher
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine.

INTELLIGENT COLLABORATIVE SYSTEMS AS AN ELEMENT OF UKRAINE'S INDUSTRIAL POLICY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Keywords: artificial intelligence, collaborative systems, industrial policy, digital transformation, human capital, human+AI, infrastructure.

У сучасному глобальному економічному просторі спостерігається чіткий поділ між країнами [1], що інвестують у масштабну автоматизацію, цифровізацію та штучний інтелект, і тими державами, які забезпечують економічне зростання переважно завдяки дешевій та чисельній робочій силі. До першої групи належать США, країни ЄС [2], Південна Корея, Японія та Сінгапур, які будують конкурентні переваги на технологічних інноваціях та розгортанні «розумних фабрик». Другу групу часто репрезентують економіки, що розвиваються, зокрема Бангладеш, В'єтнам чи Пакистан, де драйвером зростання залишаються традиційні трудомісткі виробництва з мінімальним рівнем автоматизації [3]. Такий поділ не є абсолютним - навіть у країнах із дешевою робочою силою розвиваються високотехнологічні сектори (як в Індії, де поруч із масовим виробництвом діють потужні IT-корпорації [4]). Проте ця дихотомія дозволяє краще зрозуміти, перед яким вибором стоїть Україна: чи може впровадження інтелектуальних колаборативних систем стати чинником економічного зростання та частиною національної промислової політики, чи ж країна залишатиметься у пастці трудомістких моделей виробництва.

Навіть якщо наукові дослідження та міжнародний досвід підтверджують [5; 6] ефективність сучасних моделей автоматизації та колаборативних систем, залишається відкритим ключове питання: хто і за яких умов інвестуватиме у їх розвиток. Чинні виробничі потужності в Україні, навіть за умови часткової модернізації, забезпечують прибутковість, що знижує економічну мотивацію власників до масштабної трансформації. Повна ж перебудова підприємств на основі високотехнологічної автоматизації вимагає колосальних інвестицій, які у країні, що перебуває у стані війни з 2014 року, видаються малоймовірними [7].

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Відтак дилема постає у стратегічному вимірі: який шлях має обрати українська промисловість обмежитися поступовою адаптацією існуючих виробництв чи шукати ресурси для створення нових високотехнологічних кластерів [8]. Це питання залишається відкритим, і спроба окреслити можливі варіанти відповіді становить мету цього дослідження.

Однак існує альтернативний, третій сценарій індустріалізації: Україна може стати регіоном розвитку технологічних центрів міжнародних компаній [9], залучаючи їх на вигідних умовах. На сьогодні маємо потенціал: кваліфікована технічна еліта, науково-дослідницька база, відносно розвинена промислова структура та зрілий IT-ринок [10]. Якщо вдасться заохотити корпорації розміщувати (*Research and Development*), виробництво або центри підтримки в Україні, українські спеціалісти можуть стати активною ланкою глобальної індустрії, а не лише постачальниками кадрів. Подібний підхід використовував Китай: через створення спеціальних економічних зон (ВЕЗ) [11], наукових центрів (як наприклад Проєкт 111) [12; 13; 14], а також стратегічні державні інвестиції, [15; 16] уряд паралельно стимулював технологічний розвиток й адаптацію іноземних технологій.

Поствоєнні реалії роблять ці питання не лише актуальними, а й нагальними. Переформатування старих виробництв, поява нових технологічних кластерів, експортна експансія IT-сектору та розбудова цифрової держави (Дія) демонструють: Україна здатна стати індустріальним центром, який поєднує наявний кадровий потенціал, наукову базу та міжнародні зусилля для інтеграції у глобальну промисловість.

Таким чином, це дослідження має на меті осмислити, чи може екосистема talent–data–infrastructure стати підґрунтям економічного зростання України та стати елементом промислової політики в умовах викликів і переваг нової міжнародної позиції. Ми прагнемо визначити, за яких умов і якими шляхами її можна імплементувати, інспіруючись не лише технологічним потенціалом, але й інтегрованим підходом у промисловій політиці.

Одним із можливих варіантів для цього є звернення до міжнародного досвіду, де подібна концепція вже посіла центральне місце у стратегічних програмах розвинених держав[18]. Саме через аналіз зарубіжних практик можна оцінити доцільність і потенціал її впровадження в Україні, адаптуючи ключові елементи до вітчизняних умов.

Саме, тому можливо, концепція talent–data–infrastructure стає базовою у сучасній індустріальній політиці (ЄС, США, Сінгапур) і зафіксована в українських стратегічних документах [19] (WINWIN, 2025): збалансована взаємодія talent (компетентні й адаптивні кадри), data (якісні, доступні та захищені промислові дані) та infrastructure (цифрові платформи, дата-центри, сенсорні системи, мережі) розглядається як умова розвитку інтелектуальних колаборативних систем. Ця інтеграція покликана підвищити продуктивність, зменшити ризики технологічної поляризації та забезпечити стійку промислову модернізацію - за умови відповідності локальним інституційним і технологічним спроможностям [15].

Варто пам’ятати, що колаборативні моделі (collaborative intelligence) спираються на принцип взаємодоповнюваності: ШІ обробляє великі масиви даних і виконує алгоритмізовані функції, тоді як людина приймає складні

рішення, інтерпретує результати, формує нові підходи й ціннісно-орієнтовані стратегії [1; 3]. Емпіричні оцінки відзначають приріст продуктивності у разі поєднання «human + machine» (на рівні двозначних відсотків), але також підкреслюють, що вирішальним є організаційний дизайн навчання персоналу, безпечне управління даними та надійна інфраструктура [4; 5; 7].

Як докази на користь імплементації, часто наводять кейси: у Siemens прогнозне обслуговування «інженер + алгоритм» зменшувало незаплановані простої та виробничі витрати [6]; у Bosch комбінація AI, IoT та робототехніки скорочувала час простою та підвищувала ефективність [7]; Amazon із роботизованими системами за участю операторів (human-in-the-loop) демонструвала швидшу обробку замовлень і нижчі витрати складування [7]. Водночас ці результати отримані в корпораціях зі зрілою культурою даних і потужною інфраструктурою; їх пряма екстраполяція на український контекст без оцінювання локальних спроможностей була б методологічно некоректною [27].

Тож, більшість компаній на практиці переконалися, що ключовим аспектом сучасної цифрової трансформації є не лише стрімкий розвиток систем штучного інтелекту (алгоритмів, моделей, архітектур), а й формування кадрового потенціалу, здатного ефективно співпрацювати з цими системами. Йдеться не просто про наявність програмістів чи інженерів, а про появу нового покоління спеціалістів інтеграторів людино-машинних рішень, аналітиків даних, операторів гібридних виробничих процесів. Саме вони забезпечують синергію, де зростає продуктивність і алгоритмів, і працівників. Тому, як зазначається в положенні національної стратегії цифрової трансформації, ефективність інтеграції людини та штучного інтелекту у виробничі процеси визначається рівнем розвитку збалансованої екосистеми, яка включає три взаємопов'язані складові: talent (компетентні й адаптивні кадри), data (якісні, доступні та безпечні промислові дані) та infrastructure (цифрові платформи, дата-центри, сенсорні системи, мережі та інші технологічні основи). Саме ці компоненти прямо визначаються як ключові умови для розвитку інтелектуальних колаборативних систем та їх масштабування у промисловій політиці [15; 16].

Підсумовуючи можна стверджувати, що Україна задекларувала стратегічно правильний вектор розвитку, визначивши курс на інтеграцію інтелектуальних колаборативних систем та екосистеми talent–data–infrastructure у процеси цифрової трансформації. Однак низка питань залишається відкритою: від удосконалення законодавчих рамок і створення стимулюючих механізмів для інвестицій - до готовності місцевої влади й підприємств приймати нові технології та змінювати управлінські практики [16–18]. Саме така сміливість у поєднанні з науковим підґрунтям і системним баченням може стати визначальним чинником для сталого зростання та модернізації української промисловості.

Список використаних джерел

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023 (дата звернення: 03.09.2025).

2. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2020: Industrializing in the digital age. Vienna: UNIDO, 2019. URL: https://www.unido.org/resources-publications/industrial-development-report-2020 (дата звернення: 03.09.2025).

3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI): Methodological note. Brussels: EC, 2022. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi (дата звернення: 03.09.2025).

4. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank, 2019. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

5. Morris A. C., Smart C. K., Thayer S. M. A Scalable Command and Control System for Human-Machine Work Systems. *Distributed Autonomous Robotic Systems 5*. Tokyo, 2002. P. 103–112. URL: https://doi.org/10.1007/978-4-431-65941-9_11 (date of access: 03.09.2025).

6. Sharma R., Singh S. Transforming Human-AI Interactions through Reinforcement Learning from Human Feedback and AI Feedback: a Human-AI Classification Report. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 7, no. 4. URL: https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.52186.

7. McKinsey Global Institute. The State of AI in 2022-and a half decade in review. New York: McKinsey & Company, 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review (дата звернення: 03.09.2025).

8. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation for Development. Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiainf2025d1_en.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

9. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 03.09.2025).

10. International Telecommunication Union. Ukraine: Digital Development Country Profile (Version 3.0). Geneva: ITU, 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

11. Farole, T. Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience. Washington, DC: World Bank, 2011. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8fb20e3d-7672-5304-9517-2f4f9dbc2539 (дата звернення: 03.09.2025).

12. British Council. An introduction to China's "111 Project". London: British Council, 2017. URL: https://opportunities-insight.britishcouncil.org/short-articles/news/introduction-chinas-111-project (дата звернення: 03.09.2025).

13. Ministry of Education of the PRC. “111 Project” overview (інф. сторінки університетів, напр.: Peking University EECS). Beijing, 2017. URL: https://eecs.pku.edu.cn/xxkxjsxy/info/1304/5139.htm (дата звернення: 03.09.2025).

14. Government of Australia. China expands efforts to improve applied research capacity. Canberra: Department of Education, 2017. URL: https://www.education.gov.au/download/12111/china-expands-efforts-improve-applied-research-capacity/40102/document/pdf (дата звернення: 03.09.2025).

15. Міністерство цифрової трансформації України. WINWIN - Стратегія цифрової трансформації України (AI CoE, Government BI, Sandbox тощо). Київ, 2025. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/УКР%20WINWIN_AI_1.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

16. State Council of the PRC; CSET (переклад). Made in China 2025 (офіц. переклад англійською). Washington, DC: Georgetown University CSET, 2022. URL: https://cset.georgetown.edu/publication/notice-of-the-state-council-on-the-publication-of-made-in-china-2025/ (дата звернення: 03.09.2025).

17. WINWIN. Глобальна інноваційна стратегія України. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Стратегія%20інновація%20документ.pdf (дата звернення: 10.10.2023).

18. Bevs T., Kyrilenko S. Global Innovative Vision of WinWin Ukraine in the Education Sphere: Features of the Approval and Perspectives of Implementation. *Problems of Education*. 2024. No. 1(100). P. 194–212. URL: https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-100.2024.14.

19. IT Ukraine Association. Digital Tiger 2024: IT market overview. Kyiv: IT Ukraine, 2025. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

Луцькова Вікторія,
канд.техн.наук, ст.викладач
Херсонський національний
технічний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКІВ У ВИРОБНИЦТВІ ВИСОКОЯКІСНИХ ВИН

Ключові слова: цифрові технології, блокчейн, Інтернет речей, ризики, вино, якість.

Viktoriia Lutskova
PhD, senior lecturer
Kherson National Technical University

DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR PREVENTING RISKS IN THE PRODUCTION OF HIGH-QUALITY WINES

Keywords: digital technologies, blockchain, Internet of Things, risks, wine, quality.

Сталий розвиток виноробної галузі залежить від багатьох факторів, які є взаємопов'язаними у процесі виробництва вина. Так, сприятливі агрокліматичні умови регіону впливають на показники якості врожаю винограду, що в свою чергу, має відображення на подальший процес переробки винограду і отримання вина. Для високоякісних вин кожен етап переробки винограду є трудомістким, що включає не тільки великий об'єм ручної роботи, але й потребує моніторингу за контролем якості вина, його безпечністю та відповідністю вимогам міжнародних стандартів. Тому у цьому контексті, досить важливим є бізнес-рішення, що формують моделі управління виробництвом.

Наразі існує чимало інноваційних моделей трансформації виноробних підприємств, задачами яких переважно є підвищення ефективності виробничих операцій підприємства, при цьому незмінним залишається повністю задовольнити потреби споживача [1, с. 140]. Одним із напрямків забезпечення довгострокового стабільного розвитку виноробної промисловості на сучасному етапі є застосування цифрових інновацій, зокрема, блокчейн технології та Інтернет речей (IoT). У науковій літературі є чимало досліджень вітчизняних і міжнародних учених, які розглядали загальне використання цих технологій та їх вплив на агропромисловий комплекс [2-4]. Однак аналіз ефективності впровадження цифрових технологій для конкретного типу високоякісного вина залишається недостатньо вивченим.

Високоякісними винами часто називають преміальні вина, що характеризуються унікальними багатогранними сенсорними властивостями, набуті в результаті складного трудомісткого виробництва. До таких вин відносять ті вина, що входять до класифікації якісних вин (DOCG в Італії, Grand Cru у Франції, Qualitätswein mit Prädikat у Німеччині) і мають відповідну сертифікацію: вина контрольованих найменувань за походженням (DOC, AOC,

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

DOP, PDO), вина з географічним зазначенням (GI, IGT, PGI), а також колекційні або рідкісні вина, наприклад, крижані вина (icewine). Очевидно, що ціна таких вин є вищою порівняно з іншими, і через це вимоги до їх якості більш жорсткіші. Саме тому цифрові технології, адаптовані під конкретний тип вина, можуть полегшити або оптимізувати ті чи інші процеси виробництва, що дозволить зменшити ризики різного походження. Так, на етапі вирощування і збору винограду, IoT-сенсори дають змогу оцінювати стан винограду, що ефективно уможливлює встановлювати найсприятливіший термін збору винограду або запобігти хвороб виноградника чи виявити шкідників лози. Це реалізує функцію контролю технологічних характеристик винограду для вин з винограду пізнього врожаю (late harvest wines) або вин, ягоди яких, уражені благородною пліснявою Botrytis cinerea (Сотерн). Блокчейн технологія забезпечить реєстрацію даних про збір винограду та його агроклиматичні умови вирощування, які є ключовими гарантіями отримання або підтвердження сертифікації вина за походженням чи географічним зазначенням. В технології крижаного вина IoT-датчики будуть доцільними для фіксації належної температури повітря, щоб зібрати заморожений виноград на лозі. Слід зауважити, що канадські стандарти рекомендують збирати виноград при температурі повітря мінус 8°C, а європейські дозволяють – при мінус 7°C [5, с.7]. Країни Європейського союзу рідко виробляють крижані вина через неналежні кліматичні умови для його переробки, проте із застосуванням вищезазначених цифрових технологій вловити потрібний температурний режим стає більш реальним, який в основному припадає на кінець листопада до березня місяця саме у нічний проміжок часу.

На усіх інших етапах виробництва вина можливо проконтролювати додержання вимог технології за допомогою цифрових інструментів. Так, IoT використовують для моніторингу стану обладнання, що в свою чергу, дає змогу визначити технічні несправності обладнання чи установок, а блокчейн технологія показує на якому технологічному процесі виникло незаплановане його призупинення. Все це запобігає аварійним ситуаціям, виходу з ладу обладнання, оптимізує технічне обслуговування обладнання, при цьому уникнувши великих втрат на його модернізацію або капітальний ремонт. Крім цього, контроль процесів на основі блокчейну дозволяє швидко локалізувати проблемну точку, знайти ефективні рішення для усунення або мінімізації виникнення ризиків в наступному. Аналогічно для логістичних ризиків, які можуть виникати при транспортуванні вина, або зовнішніх неконтрольованих обставинах, таких як несвоєчасність доставки партій вина через різкі зміни в законодавстві або природні катастрофи. Варто наголосити, що уся інформація, отримана при технологічних процесах вина, може бути інтегрована із системами штучного інтелекту для швидкості аналізу та систематизації даних.

До того ж, запис усіх технологічних операцій виробництва вина до його товарної реалізації кінцевому споживачу забезпечує автентичність вина, підкреслюючи його самобутність та унікальність. Споживачі, використовуючи смартфон і NFC/QR-мітки на пляшках або упаковках, можуть самостійно перевірити якість і походження вина, при цьому зміцнюючи довіру виробникам.

Таким чином, узагальнюючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що мінімізувати ризики, застосовуючи технології Інтернет речей та блокчейн можливо на всіх етапах отримання високоякісних вин. Це дозволить забезпечити додатковий рівень гарантії того, що вино було вироблено та оброблено відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Головачко, В. М., & Гулянич, В. І. (2025). Сучасні моделі інноваційної трансформації виноробних господарств. Економічна наука, Інвестиції: практика та досвід 2025, № 8, с.140-146 DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.140

2. Taneja, A.; Nair, G.; Joshi, M.; Sharma, S.; Sharma, S.; Jambrak, A.R.; Roselló-Soto, E.; Barba, F.J.; Castagnini, J.M.; Leksawasdi, N.; et al. Artificial Intelligence: Implications for the Agri-Food Sector. Agronomy, 2023, No 13, p.1397. DOI: doi.org/10.3390/agronomy13051397

3. Izquierdo-Bueno, I., Moraga, J., Cantoral, J. M., Carbú, M., Garrido, C., & González-Rodríguez, V. E. (2024). Smart viniculture: Applying artificial intelligence for improved winemaking and risk management. Applied Sciences, No 14(22), 10277. DOI: doi.org/10.3390/app142210277

4. Prencipe, M.P.; Maleki Vishkaei, B.; De Giovanni, P. Blockchain Adoption in the Winery Industry: The Case of Cantina Placido-Volpone. In Blockchain Technology Applications in Businesses and Organizations; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2021; pp. 43–72. DOI: 10.4018/978-1-7998-8014-1.ch003

5. Lutskova, V., & Martirosyan, I. (2021). Influence of harvest date and grape variety on sensory attributes and aroma compounds in experimental icewines of Ukraine. Fermentation, 7(1), 7. DOI: doi.org/10.3390/fermentation7010007

Магомедова Аліна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Ковальова Ксенія,
економістка, здобувачка ОС Магістр
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Ключові слова: цифрові платформи, трансформація, електронна комерція, управління змінами, бізнес-процеси, цифрова економіка, бізнес-моделі.

Magomedova Alina,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kseniia Kovalova,
economist**,** 2nd year of master's degree
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN TRANSFORMING BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Keywords: digital platforms, transformation, e-commerce, change management, business processes, digital economy, business models.

Імплементація цифрових технологій у господарську діяльність – сьогодні це вже є свідченням адаптації до сучасних трендів, а не викликом для українських підприємств. Абсолютно всі види економічної діяльності стають можливими та ефективнішими з використанням цифрових технологій та глобальної мережі Інтернет. Саме швидкість обробки інформації, здатність інтегрувати цифрові інновації у бізнес-моделі та гнучкість реагування на зміни визначають конкурентні переваги компаній.

Системне уявлення про цифрову трансформацію як стратегічний процес виникло на початку 2010-х років. Цифрова трансформація визначалась як інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що змінює спосіб функціонування організацій та створення цінності для клієнтів [5, с.3]. На сучасному етапі цифрова трансформація перестає бути вибором - вона стає необхідністю для тих підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, які можна використовувати для отримання уявлення про поведінку споживачів, оптимізації операцій та прийняття стратегічних рішень [3, с.6]. Тоді як традиційні підприємства створюють цінність у межах корпорації або

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

ланцюга поставок, цифрові платформи спільно створюють цінність, використовуючи екосистему автономних агентів. Наприклад, взаємодія між виробниками електротехнічної продукції та Amazon або eBay, а також між виробниками смартфонів та Android забезпечується інфраструктурою цифрової платформи [8, с.5]. Дана модель формує абсолютно нову логіку конкуренції: виграє не той, хто володіє найбільшими ресурсами, а той, хто здатний об'єднати найбільшу кількість учасників та створити умови для їхньої взаємної вигоди.

Усі цифрові платформи покладаються на повсюдну доступність ресурсів та можливостей інформаційних технологій, включаючи хмарні обчислення, бази даних в оперативній пам'яті та аналітичні рішення для великих даних, які компанії використовують для отримання конкурентних переваг, а також для діяльності в рамках корпоративної соціальної відповідальності [6, с.5].

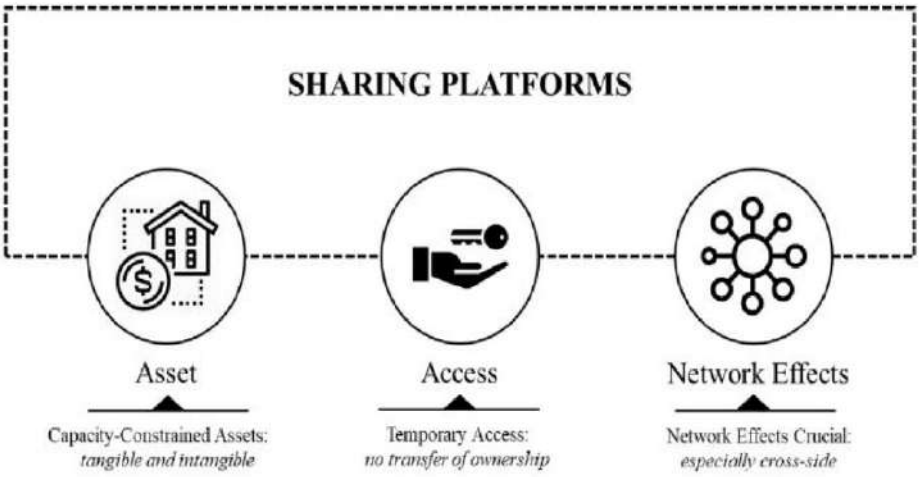

Рис. 1. Огляд основних функцій платформ для обміну.

Джерело [6].

На сучасному етапі потенційні клієнти розглядають підприємства не лише товаровиробниками чи провайдерами послуг. Вони прагнуть вирішення власних болей якнайшвидшим та найефективнішим способом. Успіх компаній дедалі більше залежить від здатності інтегрувати інноваційні бізнес-моделі, що поєднують продукт, сервіс та клієнтський досвід у єдину систему цінності.

Цифрові платформи стають ключовим елементом трансформації бізнес-моделей підприємств. Завдяки цьому компанії отримують інструменти для підвищення ефективності, розширення ринків збуту та формування довгострокових відносин з клієнтами.

Це дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміну попиту, персоналізувати пропозицію та забезпечувати клієнтам комплексний підхід до взаємодії. Для компаній це означає необхідність переходу від класичної моделі «виробник–споживач» до екосистемного підходу, де створення цінності відбувається завдяки співпраці, обміну даними та мережевому ефекту [5, с.5].

Раніше взаємодія між компанією та клієнтом відбувалася переважно у фізичному середовищі. Сьогодні ж більшість транзакцій, комунікацій та процесів перемістилися в онлайн простір. Активне зростання використання інтернет-сервісів призвело до того, що дедалі більша частка населення стає споживачами онлайн-ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграли такі

технологічні гіганти, як Google, Amazon та Apple, які суттєво вплинули на формування цифрової економіки, побудованої на платформних принципах.

Компанії, такі як Netflix, успішно використовують моделі підписки, що дозволяє забезпечити стабільний дохід і підтримувати лояльність клієнтів через персоналізований контент [1, с.271]. Даний приклад платформи відображає забезпечення підприємствам доступ до глобальної аудиторії, спрощують вихід на нові ринки та мінімізують бар'єри входу для малого і середнього бізнесу. У результаті компанії отримують можливість масштабувати свою діяльність значно швидше, ніж це було можливо у традиційній економіці, а клієнти - користуватися більш зручними та персоналізованими рішеннями.

В Україні триваюча повномасштабна війна спричинила масштабні втрати в логістиці, виробничій інфраструктурі та системі трудових ресурсів. За оцінками Світового банку, сукупні втрати валового внутрішнього продукту перевищили 29%, а річна інфляція у 2024 році становила приблизно 8,6 %. Попри це, окремі сектори, зокрема інформаційні технології, логістика та електронна комерція, демонструють адаптивність і стратегічну витривалість [2, с.47].

В умовах війни бізнеси активно використовували інноваційні методи комунікації через соціальні мережі та чат-боти для того, щоб залишатися на зв'язку з клієнтами навіть під час відключень зв'язку або інших непередбачуваних ситуацій [1, с.275]. Такий досвід довів, що цифрові інструменти здатні не лише підтримувати бізнес у кризових умовах, а й формувати нові моделі взаємодії зі споживачами. Соціальні мережі та чат-боти перетворилися на багатофункціональні канали, які поєднують інформування, продаж, сервісну підтримку та навіть антикризове управління.

За прогнозами McKinsey до 2030 року обсяги обороту платформних бізнес-моделей можуть досягти 70 трильйонів доларів [4, с.4]. Такий масштаб зростання свідчить про те, що дані бізнес-моделі поступово стають домінуючим форматом організації економічної діяльності. Водночас платформи формують нові правила конкуренції, де виграють ті компанії, які здатні швидше адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджувати інновації та забезпечувати клієнтам унікальний досвід.

Список використаних джерел

1. Білик І. І. Вплив цифрових платформ та інструментів інтернет-маркетингу на адаптацію маркетингових стратегій підприємств в умовах змін і криз. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2025. С. 268-278. https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/9350/9191 (дата звернення 18.09.2025)

2. Колодяжний В. В. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. С. 44-59. https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/508/390 (дата звернення 18.09.2025)

3. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії. Випуск 32.* 2024. С. 1-

13. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021 (дата звернення 17.09.2025)

4. Литовченко О. Ю., Дячек В. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.* 2024. С 1-8. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5126/5072 (дата звернення 19.09.2025)

5. Поліщук Ю. А. Роль цифрової трансформації підприємств у протидії дестабілізаційним викликам у сучасних умовах. *Державний податковий університет. Випуск 75.* 2025. С. 1-9. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6129/6071 (дата звернення 19.09.2025)

6. Mintah E., Elmarzouky M. Digital-Platform-Based Ecosystems: CSR Innovations during Crises. *Journal of risk and financial management.* 2024. P. 1-23. https://www.mdpi.com/1911-8074/17/6/247 (дата звернення 23.09.2025)

Маркович Віктор,
здобувач ОС Бакалавр
Одеський національний економічний університет
Слатвінська Марина,
докт. екон. наук, професор
Одеський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ДЕРЖАВОЮ В УМОВАХ КРИЗ

Ключові слова: податок на додану вартість, криза, фіскальна політика

Markovich Viktor,
First-level Higher Education Student
Odesa National Economic University
Maryna Slatvinska
Doctor of Economics, Professor
Odesa National Economic University

USE OF VALUE-ADDED TAX BY THE STATE IN TIMES OF CRISIS

Keywords: value-added tax, crisis, fiscal policy

У кризових умовах податок на додану вартість виступає одним із найбільш надійних джерел формування доходів державного бюджету, оскільки його надходження залишаються відносно стабільними навіть за падіння економічної активності. Він виконує не лише фіскальну, а й регулятивну функцію, дозволяючи державі впливати на ціни, конкурентоспроможність вітчизняних виробників та доступність соціально значущих товарів. Саме тому використання ПДВ у періоди криз має велике значення для підтримки фінансової стійкості держави.

Найвагомішою перевагою ПДВ у кризових умовах є його відносна стабільність надходжень до державного бюджету: на відміну від податку на доходи фізичних осіб чи податку на прибуток підприємств, які безпосередньо залежать від рівня економічної активності та фінансових результатів суб’єктів господарювання, надходження від ПДВ забезпечуються за умов падіння виробництва та скорочення доходів. Це пояснюється тим, що економічні агенти змушені задовольняти базові потреби, а отже здійснювати покупки, з яких справлятиметься податок.

Серед інших переваг ПДВ варто виділити його порівняну прозорість та складність ухилення від сплати тими, хто отримує доходи та прибутки. Якщо доходи фізичних осіб або прибутки підприємств можуть бути частково або повністю приховані, то споживчі витрати деяких категорій споживачів можуть надходити тим суб'єктам господарювання, які дотримуються законів. Окрім цього суб'єктів господарювання, яким надходять споживчі витрати, зазвичай менше, ніж їх клієнтів, що значно спрощує державний нагляд за ними. Таким чином завдяки примусу сплачувати податки на етапі отримання доходів та на

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

етапі витрат підвищує гарантованість того, що держава отримає дохід від кожного економічного агента. Саме тому споживчі витрати легше піддаються контролю, а отже, і податок ефективніше адмініструється. Це надає йому особливого значення в умовах криз, коли держава має обмежені можливості щодо мобілізації бюджетних ресурсів і водночас потребує стабільних джерел надходжень.

Податок на додану вартість має також важливе регулятивне значення, що дозволяє використовувати його як інструмент економічної політики. У сфері антиінфляційної політики держава може застосовувати механізм зниження ставок ПДВ у поєднанні з іншими заходами, що дає змогу стримувати зростання цін та зменшувати навантаження на споживачів. У зовнішньоекономічній політиці ПДВ впливає на рівень конкурентоспроможності: застосування нульової ставки при експорті стимулює національних виробників реалізовувати продукцію за нижчими цінами на міжнародних ринках, тоді як оподаткування імпорту робить товари іноземних виробників менш привабливими для внутрішнього споживача. Важливим є і соціальний аспект: шляхом встановлення пільгових ставок або звільнення окремих соціально значущих товарів від оподаткування держава здатна впливати на доступність товарів та послуг для населення. Схожим чином держава здатна стимулювати та навпаки зменшувати споживання конкретних товарів та послуг, щоб відповідно підтримувати виробників та споживачів або в інтересах економіки, суспільства чи держави робити певні товари та послуги менш привабливими для купівлі [1, с. 26-30].

Однак у кризових умовах виявляються й обмеження ПДВ. По-перше, у бідних економіках із високим рівнем тінізації економіки та значними масштабами ухилення від сплати податків його ефективність знижується, оскільки значна частина операцій переміщується у «тінь». По-друге, за умов тривалого економічного спаду зростає навантаження на домогосподарства, для яких навіть базові товари стають менш доступними через податковий тиск.

В Україні для більшості товарів та послуг ПДВ складає 20%, 14% для визначеної законами категорії сільськогосподарської продукції та 7% для окремих категорій медичних товарів і послуг та культурно-мистецьких послуг. Водночас існують нульова ставка оподаткування та ті операції, що не є об’єктами оподаткування. Нульова ставка оподаткування призначена для експорту товарів і послуг, забезпечення транспортних засобів, що здійснюють міжнародні перевезення та міжнародних перевезень з використанням транспорту, забезпечення військової техніки за кордоном, та магазинів безмитної торгівлі. Не оподатковуються та звільнюються від оподаткування певні операції, що пов’язані з цінними паперами, з майном, що не продається, страхуванням, обігом валютних цінностей, ввезенням товарів певних вартостей фізичними особами, постачання послуг зі здобуття освіти та інші [2].

Таблиця 1

Питома вага ПДВ у податкових доходах державного бюджету України

Рік	Податок на додану вартість, млн. грн	Частка від податкових доходів державного бюджету, %
2018	374 507	50
2019	378 689	47
2020	400 599	47
2021	536 488	48
2022	466 999	49
2023	580 797	48
2024	734 454	45

Складено автором за джерелом [3]

У період пандемії та повномасштабної війни ПДВ в Україні забезпечував стабільні бюджетні надходження, що дозволяли фінансувати першочергові потреби держави навіть за умов падіння економічної активності. Так завдяки кращої стійкості надходжень від цього податку збільшилася його питома вага в податкових доходах державного бюджету, що відбувалось під час пандемії та повномасштабного вторгнення. Водночас діючі пільгові ставки й нульове оподаткування окремих категорій товарів і послуг пом'якшують негативний вплив кризи на населення та стимулюють національних виробників.

Податок на додану вартість у кризових умовах має важливе значення як джерело бюджетних надходжень і як інструмент державного регулювання. Його стабільність забезпечує фінансування державних видатків навіть у періоди падіння економічної активності, а гнучкість дозволяє використовувати його в економічній та соціальній політиках. Водночас у кризових і особливо низькорозвинених економіках необхідно поєднувати його застосування з удосконаленням системи адміністрування, боротьби з тіньовою економікою та помірним податковим навантаженням для мінімізації негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. Жиглей І. В., Майковець Д. О. Оподаткування податком на додану вартість в Україні в умовах економічної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3(109). С. 23-36. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8710 (дата звернення: 18.09.2025).

2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 4 верес. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 18.09.2025).

3. Доходи державного бюджету. *Державний веб-портал бюджету для громадян Open budget*. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes (дата звернення: 18.09.2025).

Мартинюк Людмила,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Мороз Олег,
економіст, здобувач ОС Магістр
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ У ВІДНОВЛЕННІ ТА РОЗИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Ключові слова: людський капітал, енергетика, кадровий дефіцит, перекваліфікація, корпоративна освіта, інклюзивність, стійкість**.**

Liudmila Martyniuk,
PhD in economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Oleh Moroz,
economist**,** 2nd year of master's degree
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE RECOVERY AND DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR IN UKRAINE

Keywords: human capital, energy sector, staff shortage, retraining, corporate education, inclusiveness, resilience

Сучасні трансформації української економіки, спричинені війною та кризовими процесами на ринку праці, актуалізують проблему розвитку людського капіталу як ключового чинника відродження енергетичної галузі. Кваліфікований персонал виступає не лише продуктивним ресурсом, а й стратегічним активом, що визначає конкурентоспроможність та інноваційність підприємств та формує основу сталого зростання економіки. Інвестиції в розвиток персоналу в майбутньому здатні забезпечити віддачу – зростання продуктивності, поліпшення іміджу та залучення кваліфікованих кадрів. Навчання і розвиток співробітників повинні стати невід'ємною частиною кадрової політики енергетичних компаній, адже за умови зміни технологій та умов роботи навички швидко застарівають. Особливо важливим це є для енергетики України, яка зазнала масштабних руйнувань та кадрового відтоку через бойові дії.

Результати дослідження компанії Deloitte у 2024 засвідчують, що 44% з представників бізнесу визначили нестачу кваліфікованих фахівців як значну перешкоду для розвитку і трансформації енергетичного сектору. Більшість респондентів (75%) визначили тиск призову до армії як основний фактор, що сприяє нестачі кадрів у цьому традиційно чоловічому секторі. При цьому

проблема носить двоїстий характер. З одного боку, розширились можливості: за рахунок переміщених осіб з окупованих зон деяким компаніям стало легше укомплектовувати штат. З іншого – мобілізація і виїзд частини населення призвели до дефіциту фахівців, особливо у виробничих професіях (диспетчери, електромонтери, зварювальники, водії спецтехніки, тощо). До найбільш затребуваних професій належать інженери як у традиційних сегментах енергетики, так і в сегменті відновлюваних джерел енергії. [1]. Крім цього, проблема посилюється сильною конкуренцією за таланти на ринку праці, демографічною кризою та невідповідністю необхідних навичок сучасним вимогам. Це спровокувало кадровий дефіцит, який потребує системних заходів з підготовки та утримання персоналу.

Чимало українських енергетичних компаній уже реалізують програми розвитку кадрів. Наприклад, у групі ДТЕК діє «Академія ДТЕК» – відкритий корпоративний університет, заснований у 2010 році для стратегічного зростання бізнесу через інвестиції в людський капітал. За 15 років Академія перетворилася на потужний інноваційний центр підготовки лідерів та фахівців, який використовує передові освітні методики [2].

Інші енергетичні підприємства також впроваджують навчальні програми та соціальні проєкти. Наприклад, деякі обленерго і теплові компанії організовують внутрішні курси та періодично оновлюють штат шляхом залучення внутрішньо переміщених осіб. Компанії намагаються підтримувати готовність бригад для усунення аварій 24/7, особливо у зонах регулярних обстрілів. У деяких випадках підприємства знаходять фахівців серед ВПО, які переїхали в безпечніші регіони, або навчають співробітників суміжних спеціальностей працювати на енергетичних об’єктах [3].

На державному рівні з’явилися стратегічні ініціативи збереження людського капіталу. Так, 11 липня 2025 року на Міжнародній конференції Ukraine Recovery Conference у Римі підписано Хартію стійкості людського капіталу, яка закріплює новий стандарт відповідального, орієнтованого на людину лідерства в бізнесі. Хартія підкреслює підтримку вразливих груп – ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, і перш за все жінок, які повертаються на ринок праці. З боку енергетичного бізнесу до Хартії долучилися Група Нафтогаз і Група ДТЕК. Ці настанови відображають загальну стратегію людського розвитку, яка передбачає інклюзивність і сприяння розвитку навичок у воєнних реаліях.

Враховуючи вищезазначене, послідовність кроків для підсилення людського капіталу в енергетиці може виглядати наступним чином:

1.Формування фундаменту розвитку людського капіталу, що включає розвиток корпоративних університетів, навчальних центрів та впровадження дуальної освіти з вищими навчальними закладами.

Українські енергетичні компанії мають створювати або розширювати власні академії та платформи навчання (на кшталт, Академії ДТЕК) для системного навчання працівників та випускників профільних ВНЗ. Така корпоративна освіта дозволить формувати кадровий резерв, адаптувати програми до галузевих потреб і пришвидшити освоєння інновацій.

Як показує досвід закордонних енергокомпаній, партнерство з університетами (спільні навчальні програми, практикуми, брендовані

лабораторії) дозволяє врахувати вимоги ринку і підвищити готовність випускників працювати в енергетиці [4]. Українські підприємства можуть впроваджувати стажування для студентів, спонсорувати спеціалізовані кафедри та заохочувати наукові дослідження у прикладних проєктах.

2.Масштабування – гнучкі та інклюзивні програми перепідготовки персоналу.

Варто розширювати програми перекваліфікації, особливо для жінок та ВПО, з урахуванням сучасних умов. Зокрема, слід активніше залучати жінок до технічних спеціальностей: за результатами дослідження, 46% жінок готові перейти в «чоловічу» галузь (сонячну енергетику) при наявності безкоштовного курсу. Приклади успішної адаптації таких кадрів вже є у секторі «зеленої» енергетики, і цей досвід слід масштабувати [5].

3. Оптимізація потреби в персоналі: передбачає реалізацію технологічних рішень для компенсації дефіциту кадрів.

Модернізація процесів із застосуванням IT може знизити навантаження на персонал. Наприклад, програмні системи моніторингу обладнання АЕС та дистанційні платформи управління у подібних умовах показали ефективність у зменшенні потреби в деяких фахівцях. Інтеграція таких рішень у повсякденну роботу підприємств слугуватиме підвищенню стійкості сектора [6, с. 2].

Реалізація цих рекомендацій допоможе перетворити кадрові виклики в можливості. Людський капітал, як головний чинник розвитку, має стати основою стратегії енергетичного сектору. Ураховуючи масштабні демографічні втрати та воєнні виклики, тільки комплексні дії (від корпоративних програм до держініціатив) забезпечать належну підготовку, утримання та залучення фахівців. Компанії, що інвестують у розвиток працівників, отримують не лише кадрову стійкість, а й конкурентні переваги в умовах кризових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Human capital challenges in the energy sector //Deloitte Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-challenges-energy-sector.html

2. Academy DTEK: офіційний веб-сайт //ДТЕК. URL: https://academydtek.-com/uk-ua

3. Інтерфакс-Україна. Уряд схвалив план заходів з підтримки пошкодженої енергетики /Інтерфакс-Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/-economic-/952422.html

4. Klymchuk, A. Strategic imperatives of human capital development in the context of innovative transformation of the energy sector / A. Klymchuk // Economic Innovations.2024.c.140-149. URL: https://ideas.repec.org/a/iaf/journl/-y2024i2p-140-149.html.

5. Women break the myth of energy as a male industry: new study // Energy Actua. URL: https://www.energyactua.com/uk/post/women-break-the-myth-of-energy-as-a-male-industry-new-study-1

6. Petrukha, S. Human capital in the energy sector: challenges of the modern era / S. Petrukha, I. Voronova // Proceedings of the 5th International Scientific Conference "Earth and Cloud Science". 2025. С. 3-7. URL: https://conference.cloudearthi.com/wp-content/uploads/2025/06/127.pdf

Матсалаєв Владислав,
здобувач ОС Магістр
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Кравченко Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ: СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ІТ

Ключові слова: інвестиції, інформаційні технології, хмарні обчислення, блокчейн, великі дані

Vladyslav Matsalaiev,
2nd year of master's degree
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Tetyana Kravchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DIGITALIZATION OF BUSINESS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CRISES: THE STRATEGIC IMPORTANCE OF IT INVESTMENTS

Keywords: investment, information technology, cloud computing, blockchain, Big Data

Пандемія COVID-19 та повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стали потужними каталізаторами прискорених процесів цифрової трансформації. Ці події наочно продемонстрували критичну важливість технологічної готовності до кризових ситуацій як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на макроекономічному рівні. Підприємства, що володіли розвиненою ІТ-інфраструктурою та впровадженими цифровими рішеннями, продемонстрували вищу адаптивність до умов дистанційної роботи, електронної комерції та гібридних форматів взаємодії. Натомість організації з недостатнім рівнем цифрової зрілості зазнали суттєвих економічних втрат або були вимушені тимчасово призупинити діяльність. Таким чином, цифровізація постає не лише як фактор інноваційного розвитку, а й як ключова умова стійкості бізнесу в умовах кризових викликів.

Інформаційні технології — це комплекс методів, засобів і програмних продуктів, які дозволяють збирати, зберігати, обробляти, передавати і використовувати інформацію для підтримки управління і діяльності бізнесу. Інформаційні технології дають можливість ідентифікувати тренди, виявляти приховані взаємозв'язки між різними параметрами та прогнозувати можливі зміни [1].

Інвестиції в інформаційні технології — це не просто закупівля нового обладнання чи програмного забезпечення, а комплексний стратегічний підхід, який охоплює модернізацію інфраструктури, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення рівня кібербезпеки та впровадження інноваційних технологічних рішень. Основні переваги інвестицій в інформаційні технології наведено в табл.1.

Таблиця 1

Основні переваги інвестування в інформаційні технології для бізнесу

Переваги	**Значення**
Підвищення ефективності та продуктивності діяльності підприємства	Автоматизація й оптимізація бізнес-процесів дають змогу скоротити час виконання операцій, зменшити витрати ресурсів і підвищити продуктивність праці персоналу.
Покращення якості обслуговування клієнтів компанії	Використання сучасних технологій дозволяє надавати клієнтам швидше, персоналізованіше та зручніше обслуговування, що підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності.
Підвищення рівня безпеки корпоративних даних підприємства	В умовах зростання цифрових загроз інвестиції в системи кіберзахисту забезпечують надійне збереження конфіденційної інформації компанії та її клієнтів, мінімізують ризики витоку даних і зберігають ділову репутацію бізнесу.
Забезпечення гнучкості та масштабованості бізнес-процесів	Компанії, які активно інвестують у технології, отримують можливість швидше виводити на ринок нові продукти, точніше реагувати на зміни попиту

Джерело: систематизовано автором на основі [2].

Виходячи з цього, роль інформаційних технологій у бізнесі виходить далеко за межі допоміжного інструменту — вони стають стратегічним фактором виживання та зростання компаній. Питання вже не в тому, чи варто інвестувати в цифрові рішення, а в тому, куди саме спрямовувати ресурси, щоб отримати найбільший ефект.

Одним із сучасних і технологічно важливих напрямів є перенесення інфраструктури і сервісів у хмару. Хмарні платформи стають основою для впровадження передових технологій. За даними Grand View Research, глобальний ринок хмарних обчислень зазнав значного зростання, збільшившись з $215,05 млрд у 2019 році до $752,44 млрд у 2024 році [3]. Це свідчить про великий попит на хмарні послуги в усьому світі, що представлено на рис. 1.

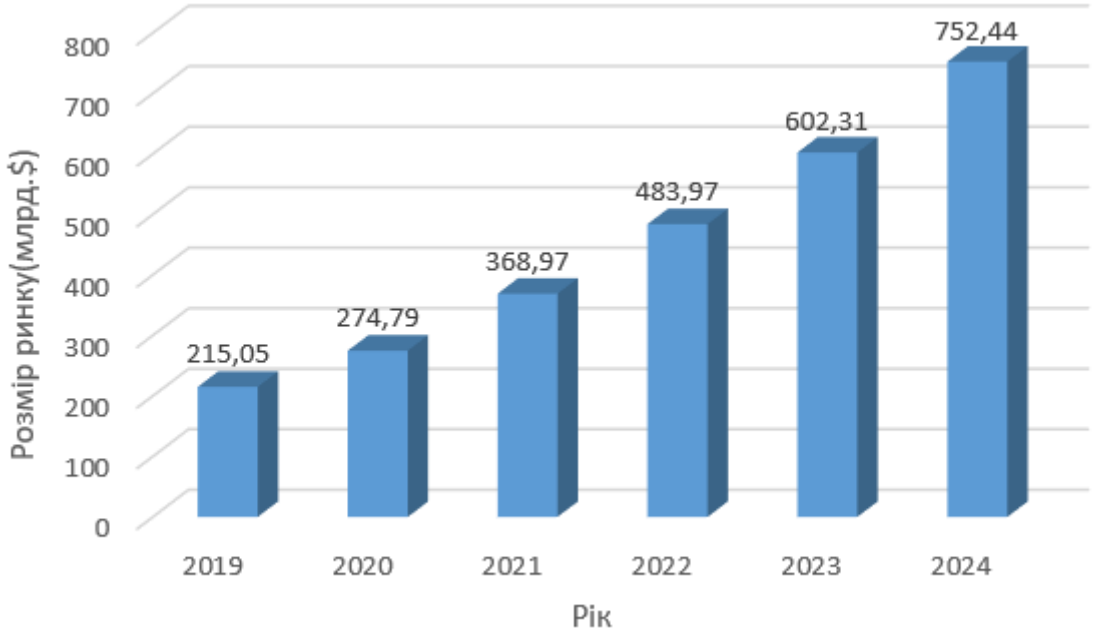

Рис.1. Обсяг світового ринку хмарних обчислень з 2019 по 2024 р.р.
Джерело: складено автором на основі [3]

Підприємства різних масштабів діяльності усвідомили, що традиційна IT-інфраструктура не забезпечує необхідної гнучкості та масштабованості. Тому інвестиції в хмарні технології дозволяють бізнесу отримати гнучкість у керуванні ресурсами, підвищують надійність систем і значно знижують витрати на утримання власного серверного обладнання та IT-персоналу.

Іншим напрямом є блокчейн, який стрімко переходить з категорії експериментальних технологій у практичні бізнес-рішення, що трансформують способи ведення справ у різних галузях. Ця технологія розподіленого реєстру забезпечує безпрецедентний рівень прозорості, безпеки та незмінності записів, що робить її особливо цінною для бізнес-процесів, які вимагають довіри між стейкхолдерами. Наприклад, якщо підприємець купує товар у постачальника, то блокчейн може гарантувати, що угода буде виконана чесно, навіть якщо ви не присутні при цьому [2].

Окремим напрямом розвитку є використання великих даних та аналітики (Big Data Analytics) у виробничих системах. Аналіз даних із сенсорів, машин та логістичних систем дозволяє прогнозувати несправності обладнання, оптимізувати витрати сировини та енергії, а також покращувати логістику постачання [1].

Інвестиції в технології штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові перспективи для підвищення ефективності управлінських процесів і розвитку аналітичних можливостей підприємств. Використання алгоритмів ШІ та МН сприяє виявленню прихованих закономірностей у великих масивах даних, поглибленому розумінню поведінки споживачів, а також формуванню обґрунтованих, науково підтверджених управлінських рішень. Таким чином, впровадження інтелектуальних технологій виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення його стратегічної гнучкості в умовах динамічного цифрового середовища.

Таким чином, в епоху глобальної конкуренції та швидких технологічних змін інвестування в інформаційні технології стало основою розвитку та підвищення конкурентоспроможності компаній. Інвестиції в хмарні обчислення, блокчейн-технології, аналітика великих даних та системи машинного навчання дозволяють не просто модернізувати традиційні галузі, але й створювати принципово нові сектори економіки з високою доданою вартістю. Це особливо актуально в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення конкурентоспроможності української економіки на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва, Т., Розенвассер, Д., & Дишкантюк, Ю. (2025). ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ. Економіка та суспільство, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-33

2. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku

3. Cloud Computing Market (2025 - 2030) URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cloud-computing-industry

Мельник Богдан,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Ключові слова: людський капітал, цифрова трансформація, аграрні підприємства, цифрові навички, навчання персоналу

Bohdan Melnyk,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Key words: human capital, digital transformation, agricultural enterprises, digital skills, staff training

Успішна цифрова трансформація аграрного сектору України залежить не лише від доступності технологій (дрони, сенсори, ERP-системи), а передусім — від рівня підготовки персоналу. Людський капітал є ключовим чинником: працівники мають володіти цифровими навичками, бути мотивованими до навчання та відкритими до змін. Організаційна культура та лідерство формують середовище, де інновації сприймаються як розвиток, а не загроза.

Метою дослідження є комплексний аналіз ролі людського капіталу у цифровій трансформації аграрних підприємств, ідентифікація ключових бар'єрів та формулювання практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Цифровізація є стратегічною необхідністю для підвищення ефективності та сталого розвитку агросектору [1]. Проте без розвитку людського капіталу вона залишається поверхневою. Опір змінам, страх, низька мотивація та дефіцит консультантів ускладнюють впровадження інновацій [2].

Наразі цифровізація часто має фрагментарний характер – технології впроваджуються точково, без координації та інтеграції в загальну систему управління. Це обмежує ефективність і не враховує потребу в навчанні персоналу та формуванні цифрової культури [1].

Міжнародний досвід показує, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умови активного залучення працівників, створення культури відкритості до інновацій та впровадження систем безперервного навчання [3].

У контексті глобальних викликів цифрові технології стають необхідністю для агросектору. Їх ефективне застосування залежить від здатності працівників до навчання, адаптації та інтеграції нових знань. Ключовими компетенціями є цифрова грамотність, відкритість до інновацій та стратегічне мислення [4].

Навчання персоналу є основою цифрової трансформації. Від простих додатків до складних ERP-систем — усе потребує відповідної підготовки.

Також важливо розуміння принципів роботи з кліматичними платформами, що дозволяє ефективно управляти ризиками [5].

Освітні ініціативи сприяють соціальній інклюзії, залучаючи жінок, молодь та малі фермерські господарства. Локалізовані програми, онлайн-курси та мобільні додатки допомагають подолати цифрову нерівність. Підтримка таких програм через субсидії, гранти та партнерства забезпечує сталість змін [6].

Навчання персоналу є підґрунтям не лише цифрової, а й екологічної трансформації агросектору. Підготовлені працівники здатні ефективно використовувати агроекологічні платформи, контролювати ресурси та приймати рішення, що зменшують негативний вплив на довкілля [7].

Цифровізація поступово переходить до системного рівня, де людський капітал відіграє ключову роль. Ініціатива Diia.City United демонструє, що більшість агрокомпаній вже інвестують у автоматизацію, але для ефективності потрібен підготовлений персонал. Платформа сприяє обміну досвідом, навчальним заходам і підтримці стартапів [8].

Стратегія AgroTech WINWIN акцентує на створенні інноваційної екосистеми з фокусом на людський капітал. Вона передбачає запуск дослідницьких центрів, навчання кадрів для роботи з цифровими технологіями та формування нової генерації фахівців, здатних інтегрувати інновації у виробництво [9].

Цифрова трансформація аграрного сектору України неможлива без розвитку людського капіталу. Ефективне впровадження технологій залежить не лише від їх технічної доступності, а передусім – від підготовки, мотивації та відкритості працівників до змін. Тому агропідприємствам слід інвестувати в навчання персоналу, формувати культуру цифрової відкритості та забезпечувати стратегічне планування цифровізації.

Особливу увагу варто приділяти інклюзивності освітніх програм, щоб залучити до цифрових процесів жінок, молодь та малі фермерські господарства. Крім того, екологічно орієнтоване навчання сприяє сталому використанню ресурсів і переходу до екологічно відповідального виробництва.

Партнерство з державними та технологічними ініціативами, такими як Diia.City United і AgroTech WINWIN, дозволяє створити екосистему підтримки інновацій, де людський капітал виступає ключовим чинником успішної цифрової трансформації агросектору.

Узагальнюючи, дослідження підтверджує, що людський капітал є вирішальним елементом цифрової трансформації аграрних підприємств. Його розвиток – через навчання, мотивацію, інклюзивність та стратегічне бачення – є необхідною умовою для ефективного впровадження інновацій і забезпечення сталого розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8, Вип. 1.С. 94-100. URL: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100.

2. Проблемний AgTech: що заважає з'являтись новим технологіям у агросекторі MilkUA.info. 2017. URL:https://milkua.info/uk/post/problemnij-agtech-so-zavazae-zavlatis-novim-tehnologiam-u-agrosektori.

3. Tsagdis G. Digital Agroecology and the Inhuman: Paradigm Crossroads Journal of Agricultural and Environmental Ethics. 2025. Vol. 38, Article 21. URL: https://doi.org/10.1007/s10806-025-09957-1.

4. Benti N. E., Chaka M. D., Semie A. G., Warkineh B., Soromessa T. – Transforming agriculture with Machine Learning, Deep Learning, and IoT: perspectives from Ethiopia – challenges and opportunities Discover Agriculture. – 2024. – Vol. 2, Article 63. URL: https://doi.org/10.1007/s44279-024-00066-7.

5. Trendov N. M., Varas S., Zeng M. Digital technologies in agriculture and rural areas Briefing paper. FAO. 2019. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/885161de-dccf-4589-8376-07fe37b68799/content.

6. OECD. Innovation and digital in agriculture. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/innovation-and-digital-in-agriculture.html.

7. World Bank. Digital Agriculture Roadmap (DAR) Playbook. World Bank. 2025. URL https://documents1.worldbank.org/curated/en/099053025063021993/pdf/P508004-f943a09b-c45f-4c93-b5549dd1decd1e7c.pdf.

8. УКАБ та Diia.City запускають платформу цифрової взаємодії для агросектору GrowHow.in.ua. 2025. URL: https://www.growhow.in.ua/ukab-ta-diia-city-zapuskaiut-platformu-tsyfrovoi-vzaiemodii-dlia-ahrosektoru.

9. WINWIN: Секторальна стратегія розвитку AgroTech в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini.

Микитюк Оксана,
канд.екон.наук, доцент,
докторант економічного факультету
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ СКЛАДОВИХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

Ключові слова: економічна безпека, соціальна безпека, фінансова безпека, соціальне підприємництво, невизначеність, воєнні загрози, повоєнне відновлення.

Oksana Mykytiuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Doctoral Researcher, Faculty of Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv

SYSTEM ANALYSIS OF THE IMPACT OF NATIONAL SECURITY COMPONENTS ON THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Keywords: economic security, social security, financial security, social entrepreneurship, uncertainty, military threats, post-war recovery.

У сучасних умовах воєнних загроз та необхідності післявоєнного відновлення Україна стикається з нагальною потребою зміцнення економічної безпеки як базового чинника національної стійкості. Економічна безпека виступає не лише індикатором здатності держави ефективно функціонувати, але й визначає можливості підтримання соціальної стабільності, розвитку людського капіталу, технологічної модернізації та інтеграції до європейського безпекового простору. Особливого значення набуває вивчення системної взаємодії економічної безпеки з іншими складовими національної безпеки – соціальною, воєнною, енергетичною, екологічною, технологічною та інформаційною [1, с. 19].

У часи масштабних викликів і криз саме інтеграція безпекових вимірів створює основу для стійкості держави. Теоретико-методологічний аналіз у поєднанні з кількісними методами дозволяє виявити найбільш значущі фактори впливу та розробити ефективні напрями державної політики у сфері безпеки.

В умовах системного підходу дослідження взаємозв'язків між зазначеними складовими має базуватись на використанні кореляційного та кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє кількісно визначити силу, напрямок та значущість впливу кожної складової на економічну безпеку України. [2, 3]. Використання кореляційного аналізу дозволило ідентифікувати найбільш значущі фактори впливу, виявити сильні та слабкі взаємозв'язки між економічною безпекою та іншими безпековими складовими, визначити потенційні сфери ризиків і вузькі місця, які потребують державного регулювання та формування відповідної політики.

Методика ґрунтується на розумінні економічної безпеки як багатофакторного явища, що визначається сукупністю ключових складових, серед яких зазвичай виокремлюють фінансову, ресурсну, соціальну, політичну, технологічну та силову безпеку. Для кожної з них формується набір показників на основі аналітичних оглядів, експертних оцінок, рекомендацій наукових досліджень і практик аудиту. Зокрема, фінансова безпека може оцінюватися за показниками ліквідності, рентабельності, обсягів фінансових резервів, дебіторської заборгованості та ризику, тоді як соціальна — за рівнем плинності кадрів, задоволеністю персоналу та індексом корпоративної культури [2, 3]

Результати проведеного аналізу демонструють, що найвищий позитивний кореляційний зв’язок економічна безпека має із соціальною безпекою (r = 0,894), що свідчить про критичне значення соціальної стабільності, забезпечення рівня життя населення, розвитку людського капіталу для формування стійкої економічної системи держави. Важливим є виявлений середній рівень позитивного зв’язку економічної безпеки з інформаційною та кібербезпекою (r = 0,765) та екологічною безпекою (r = 0,488), що визначає необхідність розвитку цифрової інфраструктури, захисту інформаційного простору та реалізації політики сталого розвитку в екологічному вимірі. Водночас, результати кореляційного аналізу засвідчили слабкі або негативні зв’язки економічної безпеки із воєнною, енергетичною та технологічною безпекою, що обумовлюється високими витратами у цих сферах в умовах війни та енергетичних ризиків, а також недостатнім розвитком високотехнологічних виробництв, що стримує економічну стабільність у короткостроковій перспективі.

Подальший етап дослідження був зосереджений на проведенні кореляційно-регресійного аналізу, який забезпечив можливість кількісного оцінювання величини та напрямку впливу окремих складових на економічну безпеку України за умов фіксації інших змінних. Отримані результати підтвердили, що соціальна безпека справляє найпотужніший позитивний ефект на економічну безпеку, що обґрунтовує доцільність концентрації державної політики на заходах підтримки соціально вразливих груп населення, протидії бідності та стимулюванні зростання рівня зайнятості. Водночас позитивний вплив інформаційної та кібербезпеки, а також екологічної безпеки засвідчує стратегічну значущість інвестування у цифровізацію та захист інформаційних систем, впровадження екологічних програм і врахування екологічних параметрів у процесі відновлення територій, що зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій.

Фіксація негативних коефіцієнтів впливу воєнної, енергетичної та технологічної безпеки у короткостроковій перспективі вказує на необхідність підвищення ефективності управління ресурсами у цих сферах. Це передбачає впровадження інноваційних оборонних технологій, розвиток внутрішньої енергетичної інфраструктури, стимулювання енергоефективності та активізацію технологічної модернізації з метою формування високотехнологічних секторів економіки.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що економічна безпека України є похідною від комплексної системи безпекових складових, а її стійкість може бути забезпечена лише за умови реалізації інтегрованої

державної політики, яка поєднує соціальний, економічний, екологічний та інформаційний виміри [4].

Проведений аналіз дозволяє створювати можливості для розробки системи постійного моніторингу економічної безпеки України, формувати інтегральні індекси оцінювання її стану та прогнозуванти динаміку впливу окремих факторів. Запропонована методика може бути використана для розроблення стратегій післявоєнного відновлення держави, підготовки програм сталого розвитку регіонів та формування антикризових заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості. Окрім того, результати дослідження можуть стати основою для рекомендацій органам державної влади та місцевого самоврядування щодо визначення пріоритетів фінансування, створення комплексних програм безпеки та забезпечення міжсекторальної взаємодії у сфері захисту національних інтересів України.

Список використаних джерел:

1. Shylo Zh. Method for assessing the level of economic security of an enterprise. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1, no. 4. P. 17–25. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03.

2. Державна служба статистики України. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. 2024. URL: http://surl.li/xcywjw (дата звернення: 10.09.2025).

3. Meshkova-Kravchenko, N. V., & Tarasiuk, A. V. Assessment of enterprise economic security. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2021. № 1. С. 204–212. URL: https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/632.

4. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank Policy Research Working Paper. 2010. No. 5430. World Bank. URL: https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/5430.html

Минчинська Ірина,
канд. екон. наук,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Ключові слова: бізнес-моделі, еволюція бізнес-моделей, сталі бізнес-моделі, бізнес-моделі для сталого розвитку

Iryna Mynchynska,
PhD,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS MODELS

Key words: business models, evolution of business models, sustainable business models (SBMs), business models for sustainability (BMfS).

Технологічний прогрес та глобалізація, що позначилися на погіршенні екологічної ситуації, зумовили необхідність здійснення діяльності компаніями відповідно до концепції сталого розвитку (*англ. sustainable development*), визначеної в 1997 р. в доповіді Міжнародної (Світової) комісії з довкілля і розвитку (англ. World Commission on Environment and Development (WCED)), відомої також як «Комісії Брутланд» [**4**]. З одного боку, це важливо для забезпечення позитивного впливу на суспільство та довкілля, а з іншого, для підвищення ефективності самих компаній.

Відповідно до триєдиної концепції сталого розвитку, сформульованої на Конференції Організації Об'єднаних Націй з питань навколишнього середовища та розвитку (*англ. United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)*), також відомої як Саміт Землі (*англ. Earth Summit*) в 1992 р. у Ріо-де-Жанейро, трьома ключовими компонентами, як їх ще також називають трьома стовпами або вимірами сталого розвитку, є економічний розвиток, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища [**11**].

Із зростанням популярності концепції сталого розвитку з початку 2000-х рр. компанії все більше здійснювати свої діяльність ґрунтуючись на принципах сталого розвитку, що зумовило появу нових типів бізнес-моделей, які отримали назву бізнес-моделі сталого розвиту, сталі бізнес-моделі. Публікаційна активність присвячена тематиці сталих моделей в академічних журналах особливо стрімко почала зростати з 2010-2011 рр. [10], що у подальшому поклало основу для виділення та узгодження 5 моделей сталого розвитку, які згодом отримали міжнародне визнання та знайшли своє відображення у офіційному звіті Комісії з бізнесу та стійкого розвитку ООН, в Давосі в січні 2016 р. [**1**]:

1. Бізнес-моделі економіки спільного використання (*англ. Sharing economy business models, SEBMs*) полягають у наданні доступу до

невикористаних ресурсів за допомогою цифрових платформ, що забезпечують взаємодію між учасниками peer-to-peer без передачі права власності [3];

2. Бізнес-моделі ощадливого виробництва / сервісу (*англ. Lean business model*) спрямовані на впровадження процесів та вдосконаленні бізнес-операцій для забезпечення оптимальної ефективності бізнесу. Модель зосереджена на адаптивності та гнучкості виробничих процесів, включаючи такі інструменти, як Kaizen, Just in Time (JIT) та ін., а також впровадженні культури широкої участі співробітників до цих процесів [**9**];

3. Бізнес-моделі циркулярної економіки (*англ. Business models for the circular economy, Circular business models*) спрямовані на скорочення споживання ресурсів та замикання матеріальних потоків, що дозволяє компаніям створювати та доставляти споживачам цінність з максимальним соціально-економічним ефектом та мінімальним впливом на екологію [6];

4. Бізнес-моделі електронного бізнесу (англ**. *E-business models***). Дані бізнес-моделі охоплюють широкий спектр моделей, які можна розглядати як більш широку категорію, яка охоплює всі види діяльності компанії, що здійснюються через інтернет, такі як, наприклад, обслуговування клієнтів, продаж товарів та послуг, співпраця з партнерами, автоматизація бізнес-процесів тощо. Різновидами бізнес-моделей електронного бізнесу є бізнес-моделі електронної комерції (*англ. E-commerce business models*), які передбачають використання технологій цифрових платформ для здійснення транзакцій при продажі товарів та послуг онлайн; бізнес-моделі засновані на даних та бізнес-моделі керовані даними (*англ. Data-driven business model, DDBM*); платформоорієнтовані моделі (*англ. Platform-driven model*), для яких характерним є побудова бізнесу на основі цифрової платформи, яка забезпечує взаємодію між користувачами, компаніями та сервісами та платформні бізнес-моделі, заснована на даних (*англ. Platform-based data business model*), які базуються на платформному підході і для яких основним активом і джерелом вартості є дані та ін. різновиди бізнес-моделей електронного бізнесу [**7**].

5. Бізнес-моделі соціального підприємництва – базуються на основі поєднання цілей реалізації соціального впливу з економічною ефективністю функціонування такого бізнесу, прибуток при цьому використовується не для максимізації доходів власника, а для забезпечення сталості соціального завдання. У науковій літературі виділяють декілька типів соціальних бізнес-моделей: соціальні симулятори (*англ. Social Stimulators*) – спрямовані на підвищення обізнаності про певну соціальну чи екологічну проблему через продукти чи послуги, які мають цінність для споживача; соціальні постачальники (*англ. Social Providers*) – працюють з чітко визначеним сегментом, споживачі якого одночасно є і клієнтами і отримувачами цінності з акцентом на вигодах продукту для даного цільового сегменту; соціальні виробники (*англ. Social Producers*) – бенефіціарами для таки компаній є як покупці, так і постачальники товарів або послуг, покупці оплачуючи товар підтримують соціальну місію бізнесу; соціальні посередники (*англ. Social Intermediaries*) – мають широку групу бенефіціарів, проте клієнти при цьому не виступають бенефіціарами, такі компанії здійснюючи продаж товару або послуги на комерційному ринку спрямовують частину прибутку для підтримки соціальної місії [2].

Сучасний етап еволюції бізнес-моделей характеризується низкою ключових тенденцій, що відображають зміни в технологіях, суспільстві та економіці. Однією з найбільш важливих з них є інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн та Інтернет речей (IoT), крім того, зростає увага до клієнтоорієнтованості та персоналізації пропозицій [8]. Бізнес-моделі стають більш складними через дотримання принципів сталого розвитку, циркулярної економіки та економіки спільного споживання. Все більше і більше буде зростати вплив економіки спільного споживання, що буде впливати на зміну традиційних моделей володіння активами. Спостерігається також зростання популярності концепції «відкритих» бізнес-моделей та спільного створення цінності для споживача, а також тенденції у напрямку використання більш інноваційних підходів до бізнес-моделювання [5]. Отже, ключовими факторами, що будуть визначати дизайн бізнес-моделі в найближчі роки є технологічний розвиток, виснаження природних ресурсів та соціальна відповідальність.

Список використаних джерел:

1. Business and Sustainable Development Commission. *Better Business, Better World: The Business Case for the Sustainable Development Goals*. 2017. Access regime: https://www.sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1515&nr=2399&page=view&type=400;

2. De Cuyper, L., Clarysse, B., & Wright, M. Doing good while making profits: A typology of business models for social ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2024, 18(2), p. 258-285;

3. Duan C. A State-of-the-Art Review of Sharing Economy Business Models and a Forecast of Future Research Directions for Sustainable Development: A Bibliometric Analysis Approach. *Sustainability*. 2023; 15(5):4568. https://doi.org/10.3390/su15054568;

4. Federal Office for Spatial Development (ARE). (2017). *1987: Brundtland Report – Our Common Future*. Federal Office for Spatial Development. 247 p.;

5. Franco, M., Minatogawa, V., & Quadros, R. (2023). How Transformative Business Model Renewal Leads to Sustained Exploratory Business Model Innovation in Incumbents: Insights from a System Dynamics Analysis of Case Studies. Systems, 11(2), 60. https://doi.org/10.3390/systems11020060

6. Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. Journal of cleaner production, 277, Article 123741. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741;

7. Hartmann, P. M., Lehmann, M., & Fronzetti Colladon, A. (2020). *Big-Data Business Models: A Critical Literature Review and Multi-Perspective Research Framework*. Journal of Business Research, 123, 61–88. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.050;

8. Lytvyn, A. Еволюція бізнес-моделей у цифрову епоху: тенденції та наслідки. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2024, 1(13), 219-227. https://doi.org/10.32750/2024-0121;

9. Pekuri, Aki; Pekuri, Laura; Haapasalo, Harri. *Lean as a Business Model*. Proceedings of the 22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-22), Oslo, Norway, p. 51-60. 2014;

10. Rothenberg, Sandra; Ryen, Erinn G.; and Sherman, Anne G. (2019) "The Evolution of Research on Sustainable Business Models: Implications for Management Scholars", Journal of Environmental Sustainability: Vol. 7: Iss. 1, Article 3. Access regime: https://repository.rit.edu/jes/vol7/iss1/3;

11. United Nations. *Report of the United Nations Conference on Environment and Devopment, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. Volume II, Proceedings of the Conference* (Document A/CONF.151/26/Rev.1, Vol. II). New York City : United Nations, 1993. iii, 72 p.

Мілька Алла,
канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі
Безрідний Максим,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
Закладний Роман,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІНВЕСТИЦІЇ В ОСВІТУ ТА НАУКУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: академічна мобільність, дуальна освіта, кластерна модель, людський капітал, інвестиції, наука.

Alla Milka,
Candidate of Economics, Associate Professor
Poltava University of Economics and Trade
Maksym Bezrydny,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade
Roman Zakladny,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade

INVESTMENTS IN EDUCATION AND SCIENCE AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ECONOMIC RECOVERY IN UKRAINE

Keywords: academic mobility, dual education, cluster model, human capital, investments, science.

Освіта та наукові дослідження є ключовими драйверами відродження економіки України в післявоєнний період. Сучасні виклики зумовлюють необхідність інвестування в університети, створення освітніх кластерів, розвиток дуальної освіти та стимулювання академічної мобільності. Формування покоління фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції, визначатиме конкурентоспроможність держави на світовому ринку. Саме інвестиції в освіту та науку слід розглядати як базис відродження економіки України.

Фундаментом для збільшення людського капіталу є оновлення та відновлення освітньої інфраструктури. Через програму EU4UASchools: Build Back Better, яку реалізували ЄС і ПРООН разом із Мінрегіоном, було відновлено 66 шкіл у 11 областях, повернувши у безпечне середовище понад 21 600 учнів і вчителів [1].

Значну увагу Україна приділяє шкільним реформам. Програма LEARN, підтримана Світовим банком і партнерами, вже охоплює до мільйона учнів,

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

учителів і шкільного персоналу, закладаючи фундамент людського капіталу для економічного відновлення/ [2]

Внаслідок війни Україна зазнає величезних збитків. ЮНЕСКО оцінює відновлення пошкодженої наукової інфраструктури України у понад 1,21 млрд дол., ще 45,9 млн дол. знадобиться на обладнання. Зруйновано 1 443 наукових об'єкти; понад 10 400 науковців були переміщені або виїхали. [3]

Разом з цим, вважаємо стратегічною інвестицією у післявоєнну розбудову економіки науку. Україна зробила понад 40 інновацій у 2023–2024 роках – від AI-дронів до нейромереж для діагностики травм. Важливим є перехід до моделей «дослідження заради впливу» через відкриті платформи, трансфер технологій та міжінституційну взаємодію [4].

В умовах післявоєнної трансформації економіки інвестиції в освіту та науку стають не лише пріоритетом державної політики, а й фундаментом відновлення. Одним із ключових напрямів є академічна мобільність. Академічна мобільність створює нові горизонти для студентів і викладачів, підвищує якість освіти та інтегрує Україну в європейський простір

Так, у рамках президентської ініціативи та Twinning-програми «10 українських університетів» (серед них Харківський НТУ ім. Каразіна, Університет Шевонара, НУЛЕ, ХНУРЕ) вже пропонують студентам подвійні дипломи з Великою Британією. Це дозволяє отримати ступінь магістра, визнаний як в Україні, так і у Великій Британії. Сьогодні програмою охоплено близько 200 студентів. [5] Дуальна освіта та подвійні дипломи підсилюють конкурентоспроможність випускників

Програма SAM Ukraine (Short Academic Mobility), яка забезпечує короткотермінові обміни між університетами всередині країни, що інтегрує мобільність у стандартні освітні програми. [6]

Важливим кроком є участь України в альянсі CIVICA for Ukraine, де студенти, аспіранти та викладачі з КНЕУ, ДонНУ, УКУ, НаУКМА та KSE беруть участь в академічних обмінах, зокрема у сфері соціальних наук, публічної політики та менеджменту.Не менш важливим є розвиток освітніх кластерів, що поєднують університети, бізнес і місцеву владу. Кластерна модель забезпечує ефективний діалог між університетами та бізнесом, формуючи кадри, затребувані ринком Так, у 2024 році Kharkiv IT Cluster залучив до співпраці шість університетів з різних регіонів, щоб оновити IT-освіту з урахуванням реальних потреб бізнесу.

Аналогічні тенденції простежувалися на конференції у Львові (2023 р.), присвяченій регіональній кластерній взаємодії. Учасники обговорювали фінансування кластерів на рівні ЄС та створення регіональних освітніх екосистем. [7]

Таким чином, кластеризація формує платформи взаємодії науки та бізнесу, які здатні прискорювати інновації та створювати нові робочі місця.

У 2025 році Україна та Велика Британія підписали стратегічну угоду про 100-річне партнерство, у рамках якого реалізується програма Researchers at Risk. Уже понад 170 українських науковців продовжують свої дослідження в 70 британських університетах. Серед спільних проєктів – дослідження штучного інтелекту для лікування поранень, розвиток «зеленої» енергетики тощо.

Крім того, Британська Рада активно підтримує освітньо-культурний обмін. Програма партнерства шкіл залучає 50 навчальних закладів Великої Британії та 50 українських, розвиваючи мовні та професійні компетенції вчителів.Міжнародні та національні аналітичні центри наголошують: освіта – це основа не лише економічного розвитку, а й миру та суспільної стійкості. Міжнародне партнерство гарантує ресурси, досвід і сталість освітніх реформ.

Зокрема, видання Higher Education у 2024 р. підкреслювало, що інвестиції в університети формують передумови досягнення тривалого миру. [8].Водночас дослідження вказують на необхідність формування етичних і високопрофесійних кадрів, які здатні інтегрувати Україну у високотехнологічний простір ЄС та НАТО.

Особливої уваги заслуговує концепція цифровізації людського капіталу, що пропонується науковцями НААН. Вона передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку людських ресурсів з акцентом на цифрову адаптацію [9].

Отже, інвестиції в освіту та науку – це не лише шлях до економічного відновлення, а й до довгострокової стабільності та глобальної інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Відновлення шкіл (EU4UASchools). URL: https://mindev.gov.ua/en /news/minrozvytku-spilno-z-ies-i-proon-zavershyly-masshtabnyi-proiekt vidnovle

2. Програма LEARN. URL: https://www.worldbank.org /en/news/feature/2025/03/25 / learning-and-school-reforms-continue-in-ukraine-despite-war-challenges?utm_source

3. UNESCO: Україні потрібно понад мільярд доларів для відновлення наукової інфраструктури та потреб. URL: https://apnews.com/article/ 5febb27df5dc49c5893da9f662f5605b?utm_source

4. Інновації 2023–2024. URL: https://svit.kpi.ua/en/2025/06/13/ukraine-after-the-war-a-humanitarian-strategy-of-renewal-innovation-and-moral-leadership /?utm_source

5. Four Ukrainian universities join dual diploma program with UK higher education institutions URL: https://en.interfax.com.ua/news/ general/979993.html?utm_source

6. Ukraine Student Academic Mobility (SAM) Programme. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/en/programmes/education/sam-ukraine? utm_source

7. Матеріали міжнародної конференції «Кластерна співпраця у сфері сталого регіонального розвитку». ЛПНУ.5-7 червня 2023 р. URL: https://www.clusters.org.ua/en/cluster-collaboration/?utm_source

8. HIGHER EDUCATION6’2024. Науково-практичний журнал «Освітня аналітика України». URL: https://science.iea.gov.ua/en/2024-6-126-140en /?utm_source

9. «HUMAN CAPITAL RECOVERY IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD USING THE ADVANTAGES OF DIGITALIZATION. – Journal of European Economy. URL: https://jeej.wunu. edu.ua/index.php/enjee/article/view/1611?utm_source

Мірошниченко Інга,
канд. екон. наук, доцент,
Українська державна льотна академія

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Ключові слова: людський капітал, сталий розвиток, інвестиції

Inga Miroshnychenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Ukrainian State Flight Academy

HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Key words: human capital, sustainable development, investment

Людський капітал є ключовим чинником формування конкурентоспроможності та сталого розвитку України. Оскільки формування інноваційного, відповідального й соціально активного громадянина є стратегічним завданням, від успішної реалізації якого залежить не лише місце України у світовій економіці, а і її спроможність забезпечити довготривалий сталий розвиток, то освітня, соціальна та економічна політика держави мають бути спрямовані на всебічне зміцнення й ефективне використання людського капіталу [1].

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення саме якісно підготовлені кадри, їх знання, навички та цінності визначають темпи економічного зростання України, її соціальної стабільності та інтеграції у європейський простір.

Система сталого розвитку передбачає не лише економічний поступ, а й гармонійне поєднання соціальних, освітніх та екологічних пріоритетів, у центрі яких знаходиться людина (табл. 1). Тому, зокрема в період повоєнної відбудови, інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну перепідготовку кадрів, розвиток м'яких навичок, інновації та науку стають фундаментом підвищення якості людського капіталу.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Таблиця 1

Характеристика людського капіталу як основи сталого розвитку України

Сфера впливу	Сучасні виклики	Необхідні інвестиції	Очікувані результати
Освіта	Глобалізація, цифрова трансформація	Розвиток інноваційних програм, цифрові компетентності, доступ до якісної освіти	Підготовка конкурентоспроможних фахівців, інтеграція у європейський простір
Охорона здоров'я	Соціальна нестабільність, наслідки війни	Підвищення доступності медичних послуг, профілактика, психічне здоров'я	Збереження та підвищення працездатності населення
Професійна перепідготовка кадрів	Післявоєнне відновлення, зміна ринків праці	Розвиток системи перекваліфікації, інноваційні підходи у навчанні	Гнучкість і мобільність робочої сили, адаптація до нових умов
Розвиток «soft skills»	Висока невизначеність, зростання ролі комунікації	Програми з лідерства, критичного мислення, кроскультурних компетентностей	Формування соціально активного та відповідального громадянина
Інновації та наука	Технологічне відставання, потреба у модернізації	Інвестиції в наукові дослідження, підтримка стартапів, розвиток інфраструктури	Створення інноваційної економіки, зростання продуктивності та глобальної конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 3; 4]

Як видно з табл. 1, ключові напрями розвитку людського капіталу охоплюють освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку та формування «soft skills». Кожна з цих сфер має свої виклики, інструменти інвестування та очікувані результати, які у комплексі забезпечують підвищення якості людського потенціалу України. Поєднання освітніх, соціальних та економічних стратегій створює основу для сталого розвитку, сприяє інтеграції у європейський простір та формує кадровий ресурс, здатний ефективно діяти в умовах глобальної конкуренції й післявоєнного відновлення.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної цифрової трансформації розвиток людського капіталу стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності національної економіки. Його ефективність безпосередньо залежить від рівня освіти, професійної підготовки, накопиченого досвіду та здатності особистості до постійного самовдосконалення. В умовах глобальних викликів і динамічних змін на ринках праці концепція безперервної освіти набуває особливого значення. Вона передбачає, що людина протягом усього життя формує та оновлює знання, уміння та навички, здатні бути активно застосовані у професійній діяльності.

Сучасний підхід до розвитку людського капіталу включає не лише традиційні форми навчання, а й практичне набуття компетентностей через стажування, проєктну діяльність, цифрові платформи, участь у міжнародних програмах та інноваційні освітні проєкти. Особливе значення надається формуванню м'яких навичок, таких як ефективна комунікація, аналітичне та

критичне мислення, лідерські компетенції та здатність гнучко адаптуватися до умов невизначеності.

Зростання якості людського капіталу прямо впливає на економічну продуктивність, інноваційну спроможність підприємств та національної економіки загалом. У довгостроковій перспективі стратегічні інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну перепідготовку та розвиток компетентностей громадян забезпечують створення гнучкого, високоефективного та конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Таким чином, розвиток людського капіталу не лише підвищує рівень економічної продуктивності, а й формує фундамент для стабільності, інноваційності та інтеграції країни у глобальні економічні процеси.

Таким чином, можна зробити висновок, що людський капітал є ключовим чинником повоєнного відновлення та сталого розвитку України. Якісно підготовлені кадри, їх знання, професійні та м'які навички, а також інноваційний потенціал визначають темпи економічного зростання, соціальної стабільності та інтеграції у глобальний простір. Зокрема в період повоєнної відбудови стратегічні інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну перепідготовку, розвиток «soft skills», інновації та науку створюють фундамент для підвищення якості людського капіталу.

Отже, комплексний підхід до розвитку кадрів забезпечує формування компетентного, відповідального та соціально активного громадянина, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності та брати участь у побудові конкурентоспроможного, інноваційного та стійкого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Шульга О.А. Розвиток людського капіталу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. №83.2023. С.19-23. URL:https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47751/1/O_Shulha_PES_83_2023_FEU.pdf (Дата звернення: 07.09.2025).

2. Бондар Ю., Мірошниченко І. Роль сталого розвитку у зниженні економічних ризиків підприємств. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю*. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. С. 116-119. URL: https://kntu.net.ua/ukr/content/download/121070/677300/file/ЗБІРНИК%20-%20Том%201%20(Секція%201).pdf (Дата звернення: 07.09.2025).

3. Шевченко Д.В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. № 5-6. 2021. С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_5-6_8 (Дата звернення: 07.09.2025).

4. Дуга С.Ю. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. Випуск 70. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5265/5209 (Дата звернення: 07.09.2025).

Місюкевич Валентина,
канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі
Кириченко Юрій,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
Назаренко Дмитро,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: інноваційні моделі, людський капітал, внутрішній розвиток, підприємництво технологічний сектор.

Valentyna Misiukevich,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Poltava University of Economics and Trade
Yuriy Kirichenko,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade
Dmytro Nazarenko,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND THE FORMATION OF THE INNOVATIVE ECONOMY OF UKRAINE

Keywords: innovation models, human capital, internal development, entrepreneurship, technological sector.

Підприємництво та інноваційні проєкти є головними чинниками економічного прориву. Людський капітал, який поєднує креативність, управлінські навички та технічні знання, здатен створювати стартапи, залучати інвестиції та розвивати експортні ринки. Підтримка малого та середнього бізнесу, креативних індустрій і технологічних інновацій визначатиме конкурентні позиції України у світовій економіці.

Людський капітал – це набір знань, навичок, креативності та управлінських компетенцій, які роблять можливими створення технологічних продуктів, сервісів і підприємницьких ініціатив. В умовах високої конкуренції на світових ринках саме поєднання технічних навичок (програмування, data science), підприємницької експертизи (product management, fundraising) та креативності визначає здатність країн генерувати стартапи з експортним потенціалом. Це особливо актуально для України, де IT-галузь та суміжні

інноваційні сектори уже демонструють високу продуктивність і зовнішній попит. [1], [2]

Практика бізнесу «українського походження» свідчить про потужну роль людського капіталу. Спостерігаються глобальні успіхи стартапів і «експорт знань». Grammarly – приклад продуктового бізнесу, створеного українськими засновниками (М. Литвин, О. Шевченко та ін.), який виріс у глобального гравця з мільйонними доходами і мільярдною оцінкою; це демонструє, як українські технічні навички та підприємницька культура можуть породжувати продукти зі світовим попитом. [3], [4] Reface – це український застосунок, який посів перше місце в американському App Store у серпні 2020 року, випередивши TikTok та Netflix, й перевернув уявлення про deepfake у світі. [5], [6]

IT-компанії стають видатними платформами знань та тренерами кадрів. EPAM та інші великі IT-гравці виконують роль «інкубаторів» професійних кадрів – через навчальні програми, тренінги та проєкти на світових ринках вони формують досвід, який пізніше може бути використаний у стартапах або для трансферу знань у традиційні галузі. Це створює когорту технічних та управлінських фахівців. [7]

Технологічний сектор показав стійкість: його частка у ВВП – майже 5 %, а доходи зросли до $7,97 млрд у 2022 році, при цьому кількість технічних спеціалістів – зросла до 307 000 у 2023 році. Цифри демонструють потенціал галузі як плацдарму нового економічного зростання.

За оцінками останніх досліджень та оглядів, техсектор України становить помітну частку ВВП та експорту послуг (зокрема IT-експорт у мільярдних масштабах) і демонструє стійкість навіть в умовах війни – сектор виступає джерелом робочих місць, валютних надходжень і інновацій.

Стартап-екосистема України зберігає значну активність – кількість стартапів і обсяги інвестицій зростали до 2024–2025 рр., що свідчить про наявність «хорошого» людського капіталу, здатного приваблювати капітал. [8]

Ефект людського капіталу підсилюють інституційні інструменти, наприклад, Diia.City та Diia.Business. Diia.City – спеціальний правовий / податковий режим для IT-компаній та стартапів, який створює сприятливі умови (податкові й кадрові) для масштабування бізнесу. За оцінками, резиденти Diia.City створюють високі доходи та формують «вузли» інноваційної екосистеми. Такий режим допомагає трансформувати інтелектуальний потенціал у підприємницькі успіхи. Diia.Business – платформа для підтримки МСП (консультації, marketplace фінпродуктів, доступ до виставок, експорту), що спрощує запуск і розвиток підприємств і дає інструменти для монетизації людського капіталу у малих та середніх підприємствах.

Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), ЄС та інші донори активно фінансують програми підтримки бізнесу й інфраструктури; наприклад, EBRD оголосив значні інвестиційні пакети для України, що дає можливість поєднати капітал із людським потенціалом для масштабних проєктів.

Разом з тим слід означити, що наразі гальмує перетворення людського капіталу в підприємницьку динаміку. Насамперед, це регуляторні й бюрократичні перешкоди. Незважаючи на можливості Diia.City, Diia.Business, для багатьох підприємців питання визнання інтелектуальної власності, доступу

до капіталу та експорту залишаються складними. Існує проблема фінансування ранніх стадій. Венчурний капітал для ранніх стартапів у країні ще не у достатній кількості; потрібні механізми співфінансування і державні стимули. І, звісно, надважливим є утримання та повернення талантів, що пов'язане з міграцію внаслідок війни. ключове завдання — мотивація повернення або створення умов для дистанційної участі у внутрішньому розвитку.

На нашу думку, з метою посилення впливу людського капіталу на інновації і підприємництво потрібне таке:

збільшити фінансування прикладних досліджень, масштабувати курси з продуктового менеджменту та керування стартапами (у партнерстві з великими IT-компаніями);

розвивати державні чи півдержавні фонди співінвестування (matching funds), діаспорні інвестиційні механізми та гранти; полегшити умови для інвестицій;

підтримувати перехід малих та середніх підприємств у більш інноваційні моделі, запроваджувати навчальні програми, акселератори для традиційного бізнесу, субсидії на цифровізацію і вихід на експорт;

проводити політику «повернення знань»: створювати програми для науковців та фахівців, що повертаються у країну («returning scholar / professional»), спростити визнання іноземних кваліфікацій тощо;

заохочувати корпоративні програми навчання, внутрішні інкубатори, спліт-команди з досвідчених фахівців та молодих спеціалістів; великі компанії можуть виступати «мостом» для підприємництва.

Отже, людський капітал – стратегічний чинник, що визначатиме, чи зможе Україна перетворити післявоєнну відбудову на стійкий інноваційний прорив. Існує вже реальний базис: кваліфіковані технічні кадри, кілька успішних продуктових прикладів (Grammarly, Reface), активна екосистема (Diia.City, Diia.Business) та міжнародна підтримка (EBRD, ЄС). Завдання політики – забезпечити канали перетворення цих людських ресурсів у підприємницьку активність і масштабовані інновації: через навчання, фінансування ранніх стадій, інституційні стимули та програми повернення і інтеграції діаспори. Це реальний шлях до конкурентоспроможної, експортно-орієнтованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Масштабування: прискорення розвитку технологічного сектору України». URL: https://civitta.com/wp-content/uploads/2024/09/Scaling-Up-accelerating-Ukraines-Tech-Sector.pdf?utm_source

2. Звіт ЦСЄ за 2025 рік». URL: https://dealroom.co/uploaded/2025/03/Dealroom-CEE-Report-2025.pdf?x2190

3. Grammarly. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Grammarly URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-07/how-the-grammarly-online-tool-made-its-ukrainian-founders-billionaires?utm_source

4. Найкращі українські стартапи, які розквітли у 2023 році | автор: Manaal. URL: https://blog.startupstash.com/top-ukrainian-startups-that-bloomed-in-2023-13486686287a?utm_source

5. 645 найкращих стартапів України за вересень 2025 року. URL: https://www.startupblink.com/top-startups/ukraine?utm_source=chatgpt.com

6. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/en/members/epam/?utm_source

7. Екосистема стартапів України – рейтинги, стартапи та аналітика. URL: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine?utm_source

Міщенко Володимир,
д-р екон. наук, професор,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УКЛАДУ В УМОВАХ ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ[1]

Ключові слова: технологічний уклад, промислово-цифровий розвиток, цифрові трансформації, штучний інтелект, хмарні обчислення, кібербезпека, технологічний суверенітет.

Volodymyr Mishchenko,
D.Sc. in Economics, Professor,
"Institute of Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine"

FORMATION OF THE MODERN TECHNOLOGICAL PARADIGM UNDER CONDITIONS OF INDUSTRIAL-DIGITAL DEVELOPMENT

Keywords: technological paradigm, industrial-digital development, digital transformations, artificial intelligence, cloud computing, cybersecurity, technological sovereignty.

Технологічний уклад визначається як історично обумовлена система взаємопов'язаних технологій, матеріалів, джерел енергії та засобів виробництва, що формують нові способи виробництва, ринки, галузі та професії. Його еволюція є поступовою, а нові технології часто зароджуються на завершальній стадії попереднього укладу, трансформуючись у нову якість. Становлення сучасного технологічного укладу, який приходить на зміну індустріальному, відбувається в умовах глибоких цифрових трансформацій, що змінюють структуру продуктивних сил, характер виробничих відносин та логіку економічної взаємодії. Його головним структуроутворюючим чинником є промислово-цифровий розвиток, який базується на широкому впровадженні інноваційних цифрових технологій, автоматизації, роботизації та інтелектуалізації виробництва [1, с. 147; 2, с. 78; 3, с. 9].

Формування цифрового технологічного укладу обумовлене низкою взаємопов'язаних чинників: науково-технічним прогресом і розвитком глобального інтелектуального потенціалу; технологічними інноваціями та формуванням спеціалізованих технологічних стеків; енергетичною забезпеченістю; розвитком кібер-фізичних систем і цифрової інфраструктури; економічними, фінансовими та соціальними умовами; державною політикою, екологічними стандартами та міжнародною кооперацією. За умови належного регулювання ці чинники взаємно підсилюють один одного, сприяючи

[1] Тези підготовлено рамках проєкту «Формування структуроутворюючих опор воєнно-повоєнного економічного розвитку України» (державний реєстраційний номер 0125U000280)

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

ефективному впровадженню цифрових технологій у виробничі процеси та підвищуючи конкурентоспроможність економіки [4, с. 208; 5, с. 345].

Водночас процес формування нового укладу супроводжується низкою викликів: надмірною швидкістю інновацій при недостатній готовності виробничих систем; дефіцитом кваліфікованих кадрів; цифровим протекціонізмом, нерівністю доступу до технологій; етичними проблемами, пов'язаними з безпекою та правами людини; екологічними вимогами; ризиками морального старіння технологій; відставанням нормативно-правової бази від темпів цифровізації тощо. Ці суперечності потребують комплексного регулювання з боку держави та бізнесу. Особливої уваги потребує питання цифрової інклюзії, адже нерівномірний доступ до технологій може не лише поглибити соціальну нерівність, а й обмежити потенціал людського капіталу, що є критично важливим для інноваційного прориву [6, с. 141; 7, с. 183; 8, с. 296].

Ключовими технологіями, що визначають сучасний технологічний уклад, є Інтернет речей; штучний інтелект, здатний до навчання, адаптації та прогнозування; хмарні обчислення, що підвищують мобільність, енергоефективність і доступність; блокчейн, який гарантує прозорість, безпеку та децентралізацію. В Україні ці технології вже застосовуються у фінансовому секторі, державному управлінні та пілотних проєктах цифрової демократії, зокрема для захисту реєстрів і організації виборів. Водночас важливо забезпечити їх інтеграцію у виробничі процеси, логістичні системи та управлінські моделі, що дозволить створити стійку цифрову екосистему, здатну адаптуватися до викликів глобального середовища [9, с. 47].

Промислово-цифровий розвиток характеризується високими темпами науково-технічного прогресу, синергією цифрових технологій у виробничих процесах, системною автоматизацією та роботизацією, широким використанням даних як економічного ресурсу, адаптивністю до ринкових змін, формуванням нових бізнес-моделей і цифрових платформ, екологічною орієнтацією та розвитком кібербезпеки. Водночас він потребує значних інвестицій, постійного оновлення технологій і кадрів, подолання енергетичної та цифрової нерівності, а також вдосконалення нормативно-правового регулювання. Особливої актуальності набуває питання захисту цифрових активів, адже зростання обсягів даних і складності інформаційних систем підвищує ризики кіберзагроз, які можуть мати не лише економічні, а й геополітичні наслідки [10, с. 77; 11, с. 38].

Україна стикається з низкою проблем: недостатнім рівнем фінансування науки, руйнуванням інфраструктури, відставанням IT-сектору. Для прискорення промислово-цифрового розвитку необхідно стимулювати інноваційну екосистему, посилити фінансування досліджень, підтримати малий і середній інноваційний бізнес, створити національну хмарну інфраструктуру і систему кібербезпеки, розробити стандарти цифровізації та активізувати участь у міжнародних програмах. Важливо також забезпечити розвиток людського капіталу на основі модернізації освітніх програм і підтримки STEM-напрямів.

Успішна реалізація цих завдань потребує міждисциплінарного підходу, що об'єднує знання з інженерії, програмування, управління інноваціями, права, етики та кібербезпеки. Формування сучасного технологічного укладу є не лише

техніко-технологічним, а й соціально-економічним завданням, що потребує збалансованої політики, інституційної підтримки та стратегічних підходів.

Для України формування сучасного технологічного укладу в умовах промислово-цифрового розвитку є важливим напрямом забезпечення технологічного прориву, економічної модернізації та зміцнення цифрового суверенітету. Успішне поєднання наукового потенціалу, державної підтримки та підприємницької ініціативи здатне перетворити цифрові виклики на активні інструменти сталого розвитку, інноваційної відкритості та глобальної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Тіщенко Є. О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проектного фінансування. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2 (51). С. 144–149.

2. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75–79.

3. Тіщенко Є. О., Міщенко В. І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносини. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». «Економіка».* 2025. № 36 (64). С. 4–14.

4. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko V., Mishchenko S. Rethinking energy poverty alleviation through energy efficiency: Evidence from Ukraine. *Environmental Economics*. 2024. № 15 (2). P. 198–214.

5. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Інституційна роль дата-центрів у цифровій трансформації економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 4 (81). С. 342–347. https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-51

6. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1. С. 133–149.

7. Тіщенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179–186.

8. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 291–299.

9. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 30–56. https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.05.030

10. Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I., Mishchenko V. Government Support for Addressing Energy Poverty in the Context of Low-Carbon Transition. *Public and Municipal Finance*. 2025. № 14 (2). P. 64–82.

11. Міщенко В.І. Промислово-цифровий розвиток як структуро-утворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44. https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023

Нам'ясенко Віктор,
канд. екон. наук,
Хмельницький національний університет

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ)

Ключові слова: інклюзія, реінтеграція, повоєнний розвиток, розвиток підприємств, повоєнна трансформація, дитячі розважальні центри

Viktor Namiasenko,
PhD,
Khmelnytskyi National University

INCLUSIVITY AS A FACTOR IN THE POST-WAR DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: THE CASE OF CHILDREN'S ENTERTAINMENT CENTRES

Keywords: Inclusivity, Reintegration, Post-War Development, Enterprise Development, Post-War Transformation, Children's Entertainment Centres

Російсько-Українська війна стала одним із найбільших потрясінь за часів незалежності України та спричинила низку економічних та соціальних проблем. Центральні проблеми економіки можна описати як питання повоєнного відновлення та розвитку як окремих підприємств, так і країни загалом. До однієї з центральних проблем війни та повоєнного відновлення варто віднести збільшення людей з обмеженими можливостями внаслідок бойових дій, а також питання реінтеграції військових.

Як результат необхідності комплексного вирішення проблеми, одним із векторів дослідження ефективного повоєнного розвитку є збільшення інклюзивності громадських просторів та створення системи ефективної реінтеграції військових.

Згідно соціологічних досліджень, станом на березень 2024-го кількість осіб, що отримали інвалідність за 2 роки війни становить близько 300 тис. осіб, що разом із усіма особами з обмеженими можливостями становило близько 3,3 млн осіб [1]. Якщо ж провести простий перерахунок наведених показників, то станом на серпень/вересень 2025-го року кількість осіб з інвалідністю може становити 3,5 млн осіб (варто зауважити, що отриманні результати побудовані на основі зареєстрованих випадків та доступних даних, що спричиняє високу ймовірність похибки внаслідок наявності незареєстрованих випадків). Водночас з тим, орієнтовна кількість населення в Україні станом на квітень 2025-го року за оцінками МВФ становила 32,9 млн. осіб [3]. Співставлення обох груп показників свідчить, що наразі кількість осіб з обмеженими можливостями становить не менше 10% всього населення.

Станом на січень 2025-го року чисельність ЗСУ становила 880 тис. осіб [4]. Зважаючи на продовження війни, приймемо, що чисельність на

серпень/вересень знаходиться в межах 900 тис. осіб. Загальна затверджена чисельність ЗСУ становить 272 тис. осіб [4]. Користуючись простим рахунком визначимо, що кількість осіб, які демобілізуються після закінчення війни становитиме близько 600 тис. осіб (демобілізація не буде одномоментно, але економічна система має бути розрахованою на таку чисельність). Таким чином, кількість демобілізованих військових становитиме близько 2% населення.

Поєднання кількості осіб з обмеженими можливостями та демобілізованих військових, які можуть мати інвалідність, ПТСР,… що також створюватиме додаткові вимоги до оточення, можна інтерпретувати в 12% населення, або майже 4 млн. громадян, що потребуватимуть можливостей для нормальної життєдіяльності та самореалізації, а також забезпечення нормальних умов життя як в особистому, так і громадському просторах.

Варто зауважити, що тема інклюзивності як фактору підвищення ефективності не є надто популярною та поширеною в сучасній вітчизняній науковій думці і саме тому ми вирішили приділити їй більше уваги.

З точки зору розвитку підприємства та бізнесу загалом варто розділити підходи на зовнішні (поводження із згадуваною категорією населення як з клієнтами), так і внутрішні (оцінка даної категорії населення як працівників). Основними результатами таких дій мають стати збільшення залученості осіб, що належать до описаних категорій з метою покращення умов їх життя, а також подолання кадрового дефіциту.

Серед внутрішніх підходів ми пропонуємо виділити наступне:

- створення дистанційних робочих місць для виконання різноманітних задач (інтелектуальна та фізична робота).
- створення робочих місць на підприємствах та переоцінка підходів до відбору персоналу – заміщення вакантних місць швидше за рахунок якісних працівників з обмеженнями, що не впливають на ефективність виконання завдань, ніж довгий пошук кандидатів без обмежень.
- створення відділів для людей з особливими потребами, або колишніх військових з ПТСР – відділи де буде забезпечена ізоляція від факторів-тригерів.
- зміна корпоративної структури та етики із збалансованим поєднанням дистанційної та «очної» роботи.
- диверсифікація бізнесу з метою розвитку пріоритетних напрямків і залученням спеціалістів із згаданих категорій.

Варто зауважити, що на початок серпня відношення кількості вакансій до кількості резюме складало майже 2:1, що свідчить про значний кадровий дефіцит. Варто зауважити, що в переліку професій є посади, які легко можна зробити інклюзивними [2]. У зв’язку з цим варто однозначно констатувати необхідність підвищення «внутрішньої» інклюзивності вже сьогодні.

Щодо «зовнішньої» парадигми потенціал залучення згаданих осіб становить вже не 12%, а більше. Така констатація пов’язана із тим, що в осіб, що входять до 12% є друзі та родичі, які адаптують певні події під обмеження, а тому більш перспективними стануть підприємства, що дозволять подолати такі обмеження. Фактично, ми наголошуємо на те, що бізнеси, які забезпечать інклюзивність та комфортні умови як для людей з інвалідністю, так і для

ветеранів можуть розраховувати на «додаткові 12% ринку». Перелік підходів зовнішньої політики може враховувати наступні дії:

- Фізична та організаційна трансформація просторів з метою підвищення доступності та спеціальних зон.
- Співпраця із іншими бізнесами та місцевою владою з метою облаштування навколишнього середовища для підвищення логістичної доступності.
- Створення комфортних зон для ветеранів, що обмежуватимуть різкі звуки та шуми в спеціальних зонах в межах загального простору.
- Залучення співробітників із певними обмеженнями непрямо впливатиме на ефективність трансформацій внаслідок «власних ревізорів».
- Зміна скриптів та форматів роботи, що націлені на максимальне забезпечення рівних умов.

Зазначенні заходи та підходи можуть бути трансформовані до умов різних бізнесів. Пропонуємо розглянути найбільш нетиповий приклад у вигляді дитячих розважальних закладів. Даний сегмент розцінюється в більшості випадків, як заклади, що працюють для дітей, але часто не враховуються фактори обмежень батьків, або ж родичів.

В межах даної роботи пропонуємо оцінку готовності та рекомендації щодо роботи двох найбільших закладів міста Хмельницького: Fun Planet та Країна Мрій, які водночас є одними із лідерів ринку.

- Внутрішня парадигма: з точки зору звичайного відвідувача персонал просторів це молоді та активні люди, що займають різні посади, але працюють в умовах постійного підвищеного шуму та «хаотичного руху» відвідувачів. З точки зору підвищення інклюзивності та загрози зменшення персоналу через зростання динаміки виїзду молоді варто розглянути залучення осіб з особливими потребами для виконання певних робіт: наприклад люди із порушенням слуху можуть виконувати обов’язки технічного персоналу, кухарів і навіть офіціантів; люди із синдромом Дауна можуть виконувати обов’язки на кухні, або ж бути «розпорядниками» закладу та направляти людей до їхніх зон. Це лише одні з небагатьох напрямків, що можуть замінити дефіцит кадрів в таких напрямках як кухар, продавець.
- Зовнішня парадигма: трансформація просторів для підвищення доступності осіб. До прикладу, Fun Planet забезпечений ліфтами, що пропонують легкий доступ практично усім категоріям громадян, тоді як в Країни Мрій таких умов немає і багато людей, що користуються кріслом колісним, або має інші фізичні обмеження, не мають змоги скористатись простором, що прямо впливає на кількість відвідувачів. Іншим напрямком трансформації просторів вважаємо постійний високий шумовий фон в таких закладах, що обмежує можливості перебування людей з ПТСР та іншими схожими потребами. Частково ця проблема вирішується наявністю окремих банкетних кімнат, але додаткове облаштування кімнат по принципу закритих кабінок дозволить підвищити комфорт осіб, що погано сприймають різкі та непередбачувані звуки, шум та дитячі крики. Розроблення конкретних бізнес-планів не є метою даного дослідження, але вважаємо, що трансформація просторів та створення додаткових умов (наприклад добудова вантажного ліфта

в Країні мрій) продемонструє досить високу окупність разом із створенням окремих ігрових зон для дітей з фізичними обмеженнями.

В сучасних умовах розгляд та оцінка питань інклюзивності громадських просторів має трансформуватись із фокусу соціальної допомоги людям з обмеженими можливостями на фокус таких людей, як цінних трудових ресурсів, що можуть самостійно забезпечити гідне існування. Такий підхід забезпечить зменшення навантаження на соціальну систему, а також вирішить питання з кадровим голодом та загальним збільшенням ефективності бізнесу.

Список використаних джерел

1. В Україні за два роки війни кількість людей з інвалідністю збільшилася на 300 тисяч. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3846340-v-ukraini-za-dva-roki-vijni-kilkist-ludej-z-invalidnistu-zbilsilasa-na-300-tisac.html (дата звернення: 13.09.2025)

2. Кадровий дефіцит на ринку праці України: найбільш затребувані професії та регіональні відмінності. URL: https://agroreview.com/content/kadrovyj-deficzyt-rynku-praczi-ukrayiny/ (дата звернення: 13.09.2025)

3. Скільки людей проживають в Україні: МВФ оприлюднив оцінку чисельності населення. URL: https://www.unian.ua/economics/other/naselennya-ukrajini-mvf-ociniv-skilki-lyudey-prozhivaye-v-krajini-12989370.html (дата звернення: 13.09.2025)

4. Яка чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових перебуває на фронті. URL: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250604-yaka-chyselnist-zsu-u-2025-roczi-skilky-vijskovyh-perebuvaye-na-fronti/ (дата звернення: 13.09.2025)

Науменкова Світлана,
доктор економ. наук, професор.
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес-процеси, продуктивність праці, економічне зростання

Svitlana Naumenkova,
Doctor of Economics, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES BASED ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Keywords: artificial intelligence, business processes, labour productivity, economic growth

В сучасних умовах ключовим чинником трансформації бізнес-процесів з метою забезпечення істотних конкурентних переваг та отримання доступу до нових джерел створення вартості є впровадження технологій штучного інтелекту (AI) [1, с.115]. З цією метою значна кількість компаній у різних секторах економіки здійснюють активну трансформацію власних організаційних моделей. Витрати компаній на генеративний штучний інтелект (GenAI) збільшилися у 2023–2024 рр. більш ніж у 6 разів - з 2,3 до 13,8 млрд дол. США, що зумовлено переходом бізнесу від експериментальних продуктів на основі штучного інтелекту до його активного впровадження в стратегії компаній [2, с.58].

Як свідчать результати останніх досліджень, GenAI може забезпечити щорічне зростання продуктивності праці від 0,1 до 0,6 відсотків до 2040 року, залежно від темпів впровадження технологій та перерозподілу робочого часу на інші види діяльності. Впровадження технологій GenAI гарантуватиме додаткове щорічне отримання прибутку у розмірі від 2,6 до 4,4 трлн дол. США. Близько 75% додатково створеної вартості припадає на чотири сфери, а саме: операції з клієнтами, маркетинг і продажі, розробка програмного забезпечення, а також дослідження та розробки.

Дохідність провідних компаній, які активно впроваджують AI, нині на 15 % вища порівняно з конкурентами, причому очікується, що цей розрив подвоїться до 2026 р. Прогнозується, що сукупний вплив цих технологій на глобальну економіку збільшиться до 17,9 трлн дол. США до 2038 р.

Водночас дискусійним є питання оцінювання потенційного ефекту від використання технологій GenAI у різних секторах економіки, для чого використовують різні показники. Слід зазначити, що абсолютні значення інвестицій на впровадження технологій GenAI є дуже динамічними та суттєво

розрізняється за секторами та напрямами діяльності. На наш погляд, ефективність впровадження GenAI найбільш точно характеризує показник зростання маржі операційного прибутку, найвищі значення якого за основними клієнтоорієнтованими напрямами діяльності у різних секторах економіки сягає таких значень у процентних пунктах: програмне забезпечення -19,4; розваги - 14,5; телекомунікації - 13,0; дозвілля і відпочинок - 10,3; виробництво фармацевтичних препаратів - 10,0 [2, с.58]. Ці дані свідчать про те, що використання технологій генеративного штучного інтелекту є потенційним джерелом створення вартості насамперед у секторах із високим рівнем надання проактивних послуг на основі використання персоналізованої інформації, яку клієнти можуть отримати у режимі реального часу. З огляду на це, значні переваги використання технологій GenAI очукують отримати фінансові посередники, чия діяльність орієнтована на активну взаємодію з клієнтами [3, с.109]. Так, зростання маржі операційного прибутку у фінансовому секторі становить (у процентних пунктах): страхування - 3,0; роздрібний банкінг - 4,6; послуги з підтримки бізнесу - 4,8; IT-послуги - 5,3; маркетинг - 8,1; управління активами та капіталом - 9,3 [2, с.58].

Україна має потенціал розроблення й використання технологій штучного інтелекту. Незважаючи на можливість українських IT-компаній активно працювати у сфері розроблення програмного забезпечення для систем штучного інтелекту, більшість із них працює в системі аутсорсингу в умовах посилення залежності від іноземного фінансування, що обмежує створення власних продуктів.

Разом з тим упровадження і використання технологій AI ставить перед суспільством низку етичних, соціальних і політичних проблем, які пов’язані з кібербезпекою, можливою упередженістю рекомендацій і рішень, наданих системами AI, дискримінацією окремих груп населення, вивільненням великої кількості працюючих, захистом персональних даних, інтелектуальної власності, прав і свобод громадян тощо [4, с.31; 5, с.149]. Крім того, при зміні бізнес-моделей компаній значної уваги потребують заходи, спрямовані на підтримку працівників щодо освоєння нових навичок та ризиків, зумовлених плинністю кадрів.

Сьогодні в більшості країн законодавча база щодо регулювання процесів розроблення і використання технологій штучного інтелекту перебуває на етапі свого формування. Перший Закон «Про штучний інтелект» прийнято в ЄС у березні 2024 року, основні положення якого передбачають регламентацію правил розроблення, впровадження і використання технологій штучного інтелекту, класифікацію за рівнем ризику і заборону використання певних систем штучного інтелекту, визначення відповідальності постачальників систем ШІ, а також створення Європейської ради з штучного інтелекту [4, с.41].

Зарубіжний досвід може бути корисними для України, проте доцільно прискорити формування політики розробки та впровадження технологій штучного інтелекту, спільно з бізнесом і зацікавленими сторонами розробити систему взаємопов’язаних заходів для підтримки впровадження і використання етичного, безпечного та відповідального AI у всіх галузях економіки та сферах діяльності. Окремої уваги при трансформації бізнес-процесів заслуговують питання забезпечення прав інтелектуальної власності та прав користувачів,

пов'язаних зі збором і використанням персональних даних, а також некоректними чи дискримінаційними рішеннями, наданими системами штучного інтелекту [6, с.567].

З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування вітчизняного законодавства та нормативної бази, формування надійної інфраструктури екосистеми AI для бізнесу і суспільства в цілому з метою прискорення соціально-економічного розвитку, захисту цифрового суверенітету та підвищення конкурентоспроможності. Нові регуляторні вимоги повинні спиратися на систему національних стандартів, розроблених з урахуванням рекомендацій міжнародних організацій, та враховувати можливі ризики та перспективи розвитку національної екосистеми AI [1, с.118], важливими складовими якої є цифрова інфраструктура, загальнодоступне хмарне середовище, розвинутий ринок даних і механізми транскордонного обміну та локалізації процесів оброблення і зберігання даних.

Список використаних джерел:

1. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. (2025). Formation and Functioning of Financial Metaverse Platforms. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. 1(60), 111–122. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4689

2. Міщенко С.В., Науменкова С.В., Тіщенко Є.О. Синергія штучного інтелекту та блокчейн у фінансовому секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. №1. 2025. С.54-64.

3. Науменкова С.В., Міщенко С.В., Міщенко В.І. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення Цілей сталого розвитку *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2023. №1. С.102 – 112. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/13

4. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. №5(750). С.30-56. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030

5. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational risk management of using electronic and mobile money. *Banks and Bank System*s. 2022. №17(3). P. 142-157. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12

6. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S. Management of artificial intelligence utilizing value-based principles. *Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice*: collective monograph. Baltija Publishing, 2024, P. 566–592. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-26

Небрат Вікторія,
доктор екон. наук., ст. наук. співр.,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЄС ТА БІЗНЕС-РИЗИКИ

Ключові слова: європейська економічна інтеграція, невизначеність, відцентрові тенденції, протекціонізм, непередбачені втрати, безпека бізнес-середовища.

Viktoriia Nebrat,
Dr. Sc. (Econ.), Senior Researcher,
Institute for Economics and Forecasting

CURRENT EU DEVELOPMENT TRENDS AND BUSINESS RISKS

Keywords: European economic integration, uncertainty, centrifugal tendencies, protectionism, unforeseen losses, business environment security.

Глобальна турбулентність та інституційна невизначеність трансформують бізнес-середовище, генеруючи додаткові ризики підприємницької діяльності. ЄС як інституція, створена для уникнення ризиків війни у Європі та узгодження економічних інтересів на засадах партнерства, також перебуває під дією внутрішніх і зовнішніх викликів, які формують нові тренди його розвитку.

Серед викликів, які загострюють старі суперечності європейської інтеграції та формують нові тренди розвитку ЄС, можна виокремити такі:

– посилення глобальної турбулентності [1, с. 300], ентропії та невизначеності, поширення т. зв. новітнього економічного націоналізму й протекціонізму;

– очевидні ознаки розпаду міжнародного порядку, заснованого на правилах. Такі інститути, як СОТ, були створені для усунення бар'єрів на шляху руху товарів і капіталу, розширення торгівлі та інвестицій. Сьогодні ж характерною тенденцією є нехтування правилами, що множить перешкоди для бізнесу [2];

– послаблення економічної динаміки, поступова втрата економічної значимості Європи у глобальному економічному середовищі під тиском зростаючої конкуренції з боку Китаю, що посилюється протекціоністськими заходами США;

– ускладнення реалізації європейської економічної стратегії в частині досягнення компромісів між цілями, збалансування короткострокових пріоритетів з середньостроковими та довгостроковими інвестиціями, координації дій приватного і державного секторів, а також різних рівнів суб'єктності;

– посилення внутрішніх політичних розбіжностей в ЄС, зокрема, виявлення прихованих суперечностей між «старими» і «новими» членами ЄС; розкол всередині «нових» (різні позиції в питаннях російсько-української війни, обсягів і форм допомоги Україні Польщі та країн Балтії, з одного боку, та

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Угорщини й Словаччини – з іншого); розходження країн щодо готовності більше інвестувати у власну безпеку і прийняти відповідні економічні й соціальні наслідки;

– імміграційні шоки, що спонукають до розхитування єдності ЄС у питаннях міжкраїнного транзиту та інтеграції мігрантів;

– як наслідок розходжень і суперечностей – послаблення довіри між країнами, що, своєю чергою, прискорює зниження рівня довіри бізнесу до інституційної спроможності ЄС та західних партнерів загалом [3, p.359-367];

– посилення інституційної дивергенції (зокрема, в частині економічної демократизації) – т. зв. демократичний відкат в окремих країнах після того, як вони вступили до ЄС;

– проблеми з імплементацією законодавства ЄС – окремі країни порушують спільні правові рамки та норми, захищаючи свої національні інтереси.

Відцентрові тенденції у розвитку європейської економічної інтеграції впливають на внутрішні процеси в Україні, зокрема в аспекті трансформації бізнес-середовища та зростання бізнес-ризиків. Каналами впливу сучасних трендів і суперечностей розвитку ЄС на конкурентоспроможність національної економіки, стійкість людського потенціалу та здатність бізнесу зберігати свою функціональність, адаптуватися до змін і розвиватися, можуть слугувати:

– спонтанні прояви блокування кордонів, відмови від української продукції, розриву логістичних ланцюгів постачання;

– зростання немитних бар'єрів зовнішньої торгівлі;

– відмова у наданні преференцій, як для країни, що протистоїть агресії;

– антиміграційні заходи; скорочення програм допомоги вимушеним мігрантам (біженцям) чи, навпаки – активна політика трудової інклюзії та асиміляції, що зменшує ймовірність повернення вимушених мігрантів та їхнього долучення до відбудови й розвитку економіки України;

– згортання проєктів транскордонного співробітництва, міжмуніципального партнерства, скасування спільних проєктів виробництва тощо;

– зростання ризиків енергетичної безпеки як наслідок втрат власних енергетичних потужностей та неможливості швидкого переходу до розподіленої генерації за умов дезінтеграції енергетичних ринків України та ЄС;

– нестійкість конкурентних переваг підприємств [4, с.36] за мінливої кон'юнктури та нестійкої ємності ринків, нерівності доступу до можливостей реалізації тощо;

– прямі воєнні загрози виробничим потужностям країн-партнерів, транспортним мережам, складській інфраструктурі в Україні внаслідок неспроможності ЄС консолідовано протистояти збройній агресії та гібридним атакам;

– корпоратизація економіки, що поглиблює суперечності в економічній взаємодії держав, великого бізнесу [5, p.194] та міжнародних інституцій;

– адаптація до європейських стандартів, що збільшує витрати для бізнесу та може знизити конкурентоспроможність українських компаній.

Таким чином, сучасні тенденції в розвитку європейської економічної інтеграції, що значною мірою обумовлені глобальними процесами посилення

турбулентності та динамічної невизначеності, формують виклики для підприємницького середовища загалом та бізнес-ризики для окремих підприємств. Їх передбачення та мінімізація втрат вимагають розроблення нових бізнес стратегій, які виходять за межі традиційних підходів та адекватно оцінюють зовнішні умови діяльності та чинники успішності.

Список використаних джерел:

1. Тараненко, І. В., Лимонова, Е. М., & Ключник, Р. М. (2024). Конкурентні бізнес-стратегії підприємств країн ЄС в умовах економічної нестабільності. *ACADEMY REVIEW*, *2*(61), 299-315. https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-21

2. The world's economic order is breaking down. *The Economist*, May 9th 2024. URL: https://www.economist.com/briefing/2024/05/09/the-worlds-economic-order-is-breaking-down

3. Kistersky, L., Zadoia, A. (Eds.) (2024). Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine. UK, Cambridge Scholars Publishing. 451 p. URL: https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/

4. Virchenko, V. (2025) Transformation of the concept of enterprise competitiveness in the context of modern challenges. *Theoretical and applied issues of economics*, 50, 34–42. https://doi.org/10.17721/tppe.2025.50.4.

5. Slyvka, T., Nebrat, V., & Bodnarchuk, T. (2023). The role of joint stock companies in the structural change of Ukraine's economy. *Ekonomia I Prawo. Economics and Law*, *22*(1), 191–205. https://doi.org/10.12775/EiP.2023.011

Новікова Ольга,
докт. екон. наук, проф.,
Інститут економіки промисловості НАН України
Новак Ірина,
канд. екон. наук, старш. наук. співр.,
Інститут економіки промисловості НАН України

ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ПРОДУКТИВНІСТЬ

Ключові слова: економічне зростання, людський капітал, інтенсивність праці, продуктивність, демографічні чинники.

Novikova Olga,
Doctor of Economics, Professor,
Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine
Novak Iryna,
PhD in Economics, Senior Research Fellow,
Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine

FACTORS OF ECONOMIC GROWTH IN UKRAINE: HUMAN CAPITAL AND PRODUCTIVITY

Keywords: economic growth, human capital, labor intensity, productivity, demographic factors.

В Україні, яка знаходиться в складних воєнних умовах, гостро стоїть питання збереження економічного фундаменту для подальшого існування та розвитку. Тому визначення пріоритетів економічного зростання є важливим для забезпечення національної безпеки. Серед найбільш істотних загроз для прискореного економічного зростання – перешкоди та обмеження, пов'язані зі зменшенням людського капіталу.

Економічне зростання вимірюється показником ВВП на 1 особу і досягається за допомогою комбінації трьох основних чинників: впливу на вікову структуру робочої сили (більше молодих працівників); підвищення інтенсивності праці (більша кількість відпрацьованих годин на 1 працівника); стимулювання зростання продуктивності.

Світові демографічні тенденції, зокрема щодо зменшення чисельності населення працездатного віку, спричиняють зміну підходів до використання важелів економічного зростання.

Загальносвітові тренди свідчать про негативний внесок старіння населення на зростання ВВП на одну особу та його збільшення в перспективі. Зниження рівня народжуваності має місце в 90% країн, а в країнах Європи сумарний коефіцієнт фертильності є нижчим за рівень простого відтворення населення [1]. За прогнозами ООН, приріст населення планети практично зупиниться до кінця поточного століття. В світі зростає очікувана тривалість

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

життя, зменшується населення працездатного віку та збільшується частка літніх людей і має місце дефіцит молоді. Це значно впливає на інтенсивність праці, яка має тенденцію до зниження ближче до офіційного пенсійного віку.

Найбільш потужний вплив на економічне зростання через збільшення продуктивності здійснюється за рахунок залучення капітальних інвестицій і використання цифрових технологій та автоматизації. Світовий дефіцит робочої сили спонукає до використання та прискорення впровадження цього важеля. До 2050 р. в США планується комп'ютеризувати та автоматизувати 80 % робочих місць в автомобільній промисловості, 70 % – у виробництві пластмас, 60 % – у сфері безпеки і оборони, 45 % – у медицині та охороні здоров'я, 30 % – у туристичній галузі [2]. В таких європейських країнах, як Швеція, Великобританія, Франція, будуть комп'ютеризовані та автоматизовані майже 50 % процесів, а близько 60 % професій у Болгарії, Румунії та Хорватії можуть бути заміщені новими технологіями, заснованими на комп'ютеризації, автоматизації та роботизації [3].

Динаміка формування основних чинників економічного зростання в Україні й світі є подібною. Наша країна вже тривалий час знаходиться в умовах демографічної кризи. Динаміка показників природного та міграційного приросту населення є негативною з 1959 року, а з 1991 р. природний приріст населення є від'ємним і не забезпечує заміщення поколінь. За оцінкою Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, під впливом воєнної агресії рф населення України скоротилося до 35 млн осіб, тоді як в 2022 р. воно становило 41 млн осіб. За даними Мін'юсту України, у 2024 р. наша країна мала найнижчу народжуваність та найвищий рівень смертності на планеті. З огляду на це, для підтримки економічного зростання Україні необхідно використовувати комбінації підвищення інтенсивності праці та продуктивності.

Залучення до роботи працівників старшого віку вимагатиме подолання суспільних бар'єрів і створення привабливих можливостей для найму літніх працівників. Це – дистанційна робота, гнучкий графік, розподіл роботи і скорочені робочі тижні, безперервна професійна освіта тощо. Однак у період повоєнної розбудови роль основного чинника економічного зростання в Україні належатиме істотному збільшенню продуктивності шляхом залучення капітальних інвестицій в постійній і змінний капітал і використання цифрових технологій та автоматизації. При цьому сприятливий цикл продуктивності зайнятості та економічного зростання має підтримуватися через реінвестування прибутку від підвищення продуктивності у продуктові і технічній інновації, модернізацію засобів виробництва та програми професійної підготовки працівників і поліпшення виробничого середовища, в якому вони працюють.

Ключовими умовами як для інвестицій, так і для залучення зовнішніх трудових мігрантів та повернення українців-втікачів від війни із-за кордону, повинні бути досягнення безпеки і стабільності, запровадження економічних стимулів та справедливих соціальних стандартів (гідний рівень заробітної плати, підтримка вразливих категорій громадян, державні програми працевлаштування), захист прав власності й боротьба с корупцією, запровадження програм відбудови та компенсації збитків.

Список використаних джерел

1. World Fertility Rate 1950-2025. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/wld/world/fertility-rate (Дата звернення: 06.08.2025).

2. Autor, D., Dorn, D. The Growth of Low Skill Service Jobs and the Polarization of the U.S. Labor Market, IZA Discussion Papers 7068. 2012. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/69462/1/73361261X.pdf (дата звернення: 06.08.2025).

3. Данилишин Б. Що чекає на ринок праці? Як підготуватися до технологічного безробіття. LB.ua 12 липня 2018 URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/402644_shcho_chekaie_rinok_pratsi_yak.html (Дата звернення: 06.08.2025).

Носаль Олександр,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

МОДЕЛІ HR-АНАЛІТИКИ: ПОШУК ДОСКОНАЛОСТІ

Ключові слова: HR-аналітика, модель HR-аналітики, управління людським капіталом

Oleksandr Nosal,
PhD student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

HR ANALYTICS MODELS: THE PURSUIT OF EXCELLENCE

Key words: HR Analytics, HR Analytics Model, Human Capital Management

Ефективне управління людським капіталом є визначальним чинником конкурентоспроможності сучасних організацій, що зумовлює зростання інтересу до впровадження HR-аналітики як інструменту прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Незважаючи на значну кількість досліджень та запропонованих моделей впровадження HR-аналітики, існує низка невирішених питань, що ускладнюють її практичну реалізацію та обмежують потенційну ефективність.

Наявні методологічні підходи до структурування процесу HR-аналітики демонструють те, що немає єдиної універсальної концепції. Пропонуються як базові, зокрема чотирикрокові моделі, наприклад, від Vantage Circle[1], які зосереджуються на зборі даних, їх моніторингу та порівнянні, аналізі та використанні для коригувальних заходів. Такі моделі закладають основи для розуміння практичної реалізації HR-аналітики. Поряд з ними є і більш деталізовані, зокрема семикрокові (Engagedly)[2], восьмикрокові (Visier)[3] та дев'ятикрокові (ALP Consulting)[4] моделі. Ці складніші підходи пропонують глибший та більш структурований погляд на процес, охоплюючи етапи від визначення завдань та бізнес-питань до впровадження рекомендацій, оцінки результатів та навіть навчання персоналу. Однак, незважаючи на різноманітність запропонованих рішень, критичний аналіз свідчить про нестачу універсальної, збалансованої моделі, яка б ефективно поєднувала методологічну цілісність із практичною доступністю.

Важливо зазначити, що перші етапи в багатьох моделях підкреслюють необхідність чіткого визначення мети та обсягу аналітичного проєкту, наприклад, формулювання бізнес-питань або визначення завдань [6]. Це підкреслює, що ефективна HR-аналітика починається з розуміння бізнес-контексту та питань, на які потрібно знайти відповіді.

Впровадження HR-аналітики вимагає особливої уваги до досвіду співробітників, оскільки їхнє прийняття та адаптація до нових технологій не завжди є простим процесом. Дослідження [5] показують, що працівники

можуть відчувати страх, тривогу щодо виконання нових завдань, невпевненість через брак технічних навичок або побоювання щодо неправильних результатів аналізу. Отже, розробка правильної моделі та стратегії впровадження є ключовою для ефективного використання HR-аналітики та досягнення бажаних результатів.

Запропонована нами 5-крокова модель HR-аналітики, наведена в Таблиці 2, розроблена на основі аналізу та критичного осмислення наявних методик у сфері управління людським капіталом. Враховуючи недоліки наявних 4-крокових моделей та більш складних 7,8,9-крокових моделей (Visier, Engagedly, ALP Consulting), така 5-крокова модель поєднує в собі стратегічний та аналітичний потенціал складніших моделей, але при цьому зберігає простоту, чіткість та гнучкість, необхідні для практичного застосування.

Таблиця 1

5-кроковий процес здійснення HR-аналітики

Назва етапу	Опис етапу	Ключова увага
Стратегічне планування	Визначення бізнес-проблем, формулювання стратегічних завдань, окреслення завдань HR-аналітики та встановлення критеріїв успіху.	Узгодження HR-аналітики зі стратегією бізнесу
Збір та інтеграція даних	Визначення джерел даних, збір інформації з HR-систем та інших джерел, інтеграція і валідація отриманих даних.	Забезпечення якості та повноти даних
Аналітична обробка та моделювання	Використання статистичних, аналітичних методів та алгоритмів машинного навчання для виявлення закономірностей і побудови прогнозних моделей.	Глибина та точність аналітичних висновків
Інтерпретація результатів та комунікація	Оформлення аналітичних результатів у зрозумілі звіти, візуалізації та інформаційні панелі; донесення ключових висновків до керівництва і HR-команди.	Ясність та практична користь висновків
Впровадження рекомендацій та моніторинг	Реалізація рекомендацій HR-аналітики у практиці управління персоналом, контроль ефективності впроваджених заходів та коригування підходів на основі зворотного зв’язку.	Безперервне вдосконалення процесів на основі HR-аналітики

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Представлена 5-крокова модель процесу HR-аналітики (Таблиця 2) є результатом критичного осмислення наявних методологій та спрямована на подолання їхніх ключових обмежень. Ключовими перевагами розробленої 5-крокової моделі є:

1. Комплексність: Охоплення повного циклу аналітичної діяльності – від стратегічного планування, узгодженого з завданнями бізнесу, збору та

інтеграції даних, їх аналітичної обробки та моделювання, до інтерпретації результатів та ефективної комунікації.
2. Практична спрямованість: Чітке визначення завдань та ключової уваги на кожному етапі сприяє кращому розумінню та адаптації моделі до конкретних потреб організації.
3. Орієнтація на безперервне вдосконалення: Включення етапу моніторингу та контролю дає можливість вчасно коригувати HR-стратегії та практики на основі об'єктивних даних та зворотного зв’язку.

Таким чином, запропонована 5-крокова модель HR-аналітики є інструментом, що дає змогу організаціям систематично використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління людським капіталом, підвищувати ефективність використання людських ресурсів та сприяти безперервному вдосконаленню HR-процесів.

Список використаних джерел

1.HR Analytics: Key metrics, Process, Best Practices in 2025. Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog. https://www.vantagecircle.com/en/blog/hr-analytics/

2.Srikant Chellappa. (2024, June 19). What is HR Analytics? Your Complete Guide to Getting Started. Engagedly. https://engagedly.com/blog/what-is-hr-analytics-and-how-to-use-it/

3.The Eight Step Model for Purposeful HR Analytics | Visier. (2016). Visier.com. https://www.visier.com/blog/eight-step-model-hr-analytics/].

4.Team Alp. (2023, June 30). What is HR Analytics? Definition, Types, Objectives & Process. Alp Consulting. https://alp.consulting/hr-analytics/].

5.Sharma, G., Bagga, T., Gupta, C., & Mittal, A. (2022). Employees' experiences of accepting and adopting HR analytics: A phenomenology study. The Open Psychology Journal, 15, Article e187435012208040. https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2208040

6.Ryba, K. (2022, February). What is People Analytics? Tips and Tools for an Actionable Strategy. Quantumworkplace.com; Quantum workplace. https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/people-analytics

7. Грішнова О, Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній) Вчені записки Університету «КРОК» No1(73), 2024. С.28-39. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-28-39

Овсієнко Ольга,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, ризики невідповідності, управління ризиками, моніторинг бізнес-процесів.

Olha Ovsiienko,
PhD, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

COMPLIANCE MANAGEMENT AS A FACTOR OF RESILIENCE OF MODERN BUSINESS MODELS

Key words: compliance management, risks of non-compliance, risk management, monitoring of business processes.

Сучасні бізнес-організації постійно стикаються з численними вимогами різних стейкхолдерів – інвесторів, клієнтів, державних органів, місцевих громад, суспільства. Відповідно, складовою успішної бізнес-моделі стає відповідність очікуванням зацікавлених сторін: якщо діяльність компанії не відповідає регуляторним вимогам, міжнародним стандартам у сфері екологічної та соціальної відповідальності, якщо компанія не демонструє прозорості, нульової толерантності до корупції, співпрацює з сумнівними контрагентами, вона ризикує втратити довіру, стикнутися зі значними фінансовими та репутаційними витратами. Водночас гармонійні відносини зі стейкхолдерами дозволяють бізнесу ефективно залучати ресурси, отримувати підтримку під час кризових ситуацій і зміцнювати конкурентоспроможність. Все це змушує компанії впроваджувати у власні бізнес-моделі систему управління ризиками невідповідності, тобто комплаєнс-менеджмент.

Комплаєнс-менеджмент є стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям упорядкувати внутрішні бізнес-процеси, контролювати дотримання законодавчих та етичних норм, а також виявляти потенційні загрози для репутації. Ефективний комплаєнс включає не лише контроль за дотриманням норм, а й навчання персоналу, впровадження внутрішніх процедур і автоматизацію моніторингу. Крім того, комплаєнс допомагає інтегрувати принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) в стратегічні рішення компанії.

Водночас слід зазначити, що комплаєнс-менеджмент і сам створює ризики для бізнес-моделей компанії. По-перше, використання комплаєнс-процедур (створення спеціальних комплаєнс-підрозділів, ліній довіри, тренінги і навчання персоналу, впровадження систем моніторингу бізнес-процесів, перевірки контрагентів) пов’язано зі значними витратами. Дослідження, проведене PwC, засвідчує занепокоєність керівників бізнесу зростанням витрат

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

на комплаєнс-програми [1, с. 2-3]. По-друге, активне використання штучного інтелекту в комплаєнс-процедурах (тотальний моніторинг, автоматизація перевірок) підвищує вірогідність помилкових результатів через неточні вхідні дані або вади в алгоритмах [2].

Оцінка ефективності комплаєнс-витрат стає можливою лише за умов порівняння видатків на комплаєнс-програми та тих фінансових і репутаційних санкцій, яких вдалося уникнути завдяки комплаєнс-процедурам. Так, за даними К. Черна (Kevin Chern), ціна недотримання правил в середньому втричі перевищує ціну їх дотримання [3]. У дослідженні Х. Е. Акіоту (Henry Emetseme Akiotu) описується ефективність санкційного комплаєнсу в банківському секторі США: регулярне навчання персоналу і технології виявлення ризиків в реальному часі дозволили визначити потенційні проблеми та приймати превентивні рішення, уникаючи значних фінансових штрафів і санкцій з боку регулятора [4].

Варто підкреслити, що ефективність комплаєнсу залежить не лише від формального дотримання вимог, а й від культури відповідальності всередині організації. Лише поєднання технологічних рішень, освітніх програм і прозорих бізнес-процесів забезпечує стійкість до зовнішніх викликів. Важливо також враховувати потенційні ризики надмірної автоматизації та формалізації процедур, що можуть призвести до помилкових рішень. Баланс між витратами на комплаєнс і вигодами від уникнення ризиків є ключовим орієнтиром для управлінських рішень. Таким чином, комплаєнс-менеджмент слід розглядати не як тягар для бізнесу, а як інвестицію в довгострокову стабільність і розвиток. Він формує основу для стійких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до динамічних змін регуляторного середовища і глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Risk and compliance reimagined. Unlock hidden savings and performance // PwC's. 2024. Access regime: https://www.pwc .com/us/en/ services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/ library/assets/pwc-2024-cost-value-campaign.pdf;

2. Moving faster: Reinventing compliance to speed up, not trip up // PwC's Global Compliance Survey. 2025. – Access regime: https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/compliance-2025.html;

3. Chern K. The Cost of Non-Compliance Lessons from Recent High-Profile Cases // Chern Kevin. – Suguine Strategic Advisors. 2025. – Access regime: https://sanguinesa.com/the-cost-of-non-compliance-lessons-from-recent-high-profile-cases/;

4. Akiotu H. E. Bank Management Compliance Strategies to Avoid Regulatory Sanctions // Akiotu Henry Emetseme. – Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2022. Access regime: https://scholarworks. waldenu.edu/dissertations/11489.

Ожелевська Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет

ВІДРОДЖЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ключові слова: кооперативне право, конкурентоспроможність, аграрна політика, сталий розвиток, сільський розвиток, фермерство.

Tatyana Ozhelevskaya,
PhD, Associate Professor,
State University of Trade and Economics

REVIVAL OF AGRICULTURAL COOPERATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Keywords: cooperative law, competitiveness, agrarian policy, sustainable development, rural development, farming.

В умовах воєнного часу, коли українські аграрії через російську агресію мають заміновані сільськогосподарські поля, знищену або пошкоджену техніку, нестачу кадрового потенціалу через мобілізацію, здорожчання та блокування логістичних шляхів, брак коштів на закупівлю засобів виробництва тощо, виникає проблема виживання у більшості підприємств середнього та малого агробізнесу.

Зарубіжний досвід країн Європи та Північної Америки свідчить про те, що фермери у скрутному положенні об'єднуються для самодопомоги. І одним з найбільш ефективних шляхів такого об'єднання є створення сільськогосподарських кооперативів. 2025 рік ООН проголосила Міжнародним роком кооперативів, який проходить під гаслом «Кооперативи будують кращий світ» [1], наголошуючи на їх важливій ролі у сприянні сталому розвитку та вирішенні глобальних викликів, які стоять сьогодні перед людством. Наразі у світі працює понад 700 мільйонів кооперативів, серед яких близько 250 тисяч – у Європейському Союзі, 40-50% з яких - сільськогосподарські [2, с. 39].

У будь-якій країні фермеру неможливо одноосібно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Лише через об'єднання в кооператив з іншими фермерами у нього з'являються можливості для отримання доступу до кредитних ресурсів, якісних ресурсів за нижчою ціною, продажу товару за значно вищими цінами, розширення ринків збуту та посилення переговорної позиції через позитивний ефект масштабу та синергію, що виникають у кооперативній співпраці та взаємодопомозі. Сьогодні, крім традиційної місії – зростання добробуту аграріїв, на сільськогосподарський кооперативний рух покладена надія світової спільноти щодо збереження екосистеми та сталого (економіко-соціо-екологічно збалансованого) [3, с. 111] розвитку сільських територій, при цьому деякі українські вчені покладають на нього важливу роль у відновленні України [4, с. 97], забезпечення продовольчої безпеки [5, с. 20], а також подолання «негативних соціо-економіко-екологічних наслідків

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

холдингізації українського сільського господарства та його адаптації до європейського сільськогосподарського устрою…» [6, с. 60].

Але незважаючи на потужну місію, яку сільськогосподарські кооперативи виконують як в розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються, в аграрному секторі України відбулося спотворення кооперативної ідеї через:

- ототожнення у сприйнятті українськими аграріями кооперативів з колгоспами радянських часів;
- відсутність знань у аграріїв та представників органів державної влади про природу та переваги сільськогосподарських кооперативів;
- недосконале інституціональне забезпечення функціонування сільськогосподарських кооперативів;
- відсутність механізмів контролю за дотриманням українськими кооперативами міжнародних кооперативних принципів та цінностей, які в новому Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» 21.07.2020 р. спотворені, а відповідно до минулого (1997 р.), який більше відповідав класичним кооперативним принципам, – не виконувались.

В результаті новий Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 року був приведений у відповідність до практики діючих псевдокооперативів, спотворивши кооперативну ідею та послабивши класичні кооперативні принципи та цінності. Основний напрям змін у чинному кооперативному законодавстві – корпоратизація [7, с. 73].

Імплементація законодавства України до європейського повинна передбачати зміни і у кооперативному законодавстві, зокрема у чинному Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію», в якому необхідно повернути класифікацію сільськогосподарських кооперативів, яка була у попередньому законі; змінити відносини членства, управління, інвестиційні відносини, які зазнали корпоративного впливу.

Але тільки зміна законодавства не призведе до стрімкого розвитку сільськогосподарської кооперації, як показує досвід дії минулого законодавства. Розвиток сільськогосподарських кооперативів має стати мейнстрімом державної аграрної політики, яка буде спиратися на підготовку лідерів кооперативного руху; впровадження кооперативної освіти та навчання не тільки серед аграрних спеціальностей, але й державних службовців; ініціювання та реалізацію пілотних проєктів по створенню сільськогосподарських кооперативів з подальшим поширенням практичного досвіду та переваг на всю територію України. Важливою складовою успішного розвитку сільськогосподарської кооперації є фінансова та інформаційно-консультативна підтримка фермерських кооперативів, що буде потужним стимулом для суб'єктів малого агробізнесу об'єднуватися в кооператив. Але слід підвищити контроль за дотриманням в діяльності сільськогосподарських кооперативів класичних кооперативних принципів та цінностей, оскільки у аграріїв буде велика спокуса створити кооператив лише для отримання фінансування. При цьому діяльність цих утворень може бути далека від кооперативних засад.

Відродження сільськогосподарської кооперації в Україні, інституціональна природа якої відповідає міжнародним кооперативним принципам та цінностям, підвищить конкурентоспроможність фермерства та

інших організаційних форм малого та середнього агробізнесу, дасть міцний поштовх сталому розвитку сільських територій, покращить добробут та якість життя сільського населення країни.

Список використаних джерел:

1. International Year of Cooperatives 2025. Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives. URL: https://2025.coop/iyc/
2. Рудік Н. М. Історичний аспект розвитку сільськогосподарської кооперації. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 38–45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/7.pdf
3. Молдаван Л. Теоретичні засади кооперації у працях М. Туган-Барановського. // *Актуальні ідеї наукової спадщини Михайла Туган-Барановського: зб. наук. пр.* / наук. ред. В. В. Небрат; ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2024. С. 109–112.
4. Небрат В. В. Наукова спадщина Михайла Туган-Барановського: перспективні ідеї для підвищення стійкості й відбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. № 3. С. 93–103. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.03.093
5. Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С., Бутов А.М. Кооперація як чинник формування стратегічного потенціалу суб'єктів агробізнесу. *Західноукраїнський національний університет.* 2020. № 2. С. 16–24. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-2
6. Молдаван Л. Теоретичні засади кооперації у працях М. Туган-Барановського та їх актуалізація в умовах глобалізаційних процесів і євроінтеграції. *Економіка України*. 2024. № 9 (754). С. 41–63. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.09.041
7. Григор'єва Х. Законодавство про сільськогосподарську кооперацію: наслідки «корпоративної ін'єкції». *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №10. С. 73-77. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/13.pdf

Ivan Olifer,
PhD Student
National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

BEHAVIORAL ASPECTS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

Keywords: business model, cognitive biases, behavioral finance, competitiveness.

Оліфер Іван,
аспірант
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ключові слова: бізнес-модель, когнітивні упередження, поведінкові фінанси, конкурентоспроможність.

The current stage of economic development is marked by profound structural shifts caused by both global trends digitalization, internationalization of markets and local pressures, such as security risks, macroeconomic volatility, and limited access to financial resources [1, p. 17]. Within such a dynamic context, the transformation of business models emerges as a key determinant of corporate resilience and competitiveness. Yet this process is not confined to technological or organizational innovations; the behavioral dimension, particularly the impact of cognitive biases on strategic and financial decision-making, plays a decisive role.

Recent studies in behavioral finance reveal that classical models of rational choice are increasingly insufficient for explaining managerial behavior. Instead, psychological determinants become central to corporate decision-making, especially in shaping financial structures, investment portfolios, and diversification strategies [2, p. 64]. Corporate business models, in particular, are highly sensitive to managerial misperceptions, which often lead to deviations from economically rational scenarios.

Among the most widespread biases that shape the transformation of business models, several deserve closer scrutiny:

1. Overconfidence bias. Executives frequently overestimate their ability to predict market outcomes, inflating revenue expectations while downplaying risks [3]. This tendency drives expansionary strategies that may be unsustainable in times of crisis and can undermine financial stability.
2. Anchoring effect. Strategic targets are often based on past performance indicators (e.g., profitability levels before an economic downturn), even when the external environment has changed dramatically. This inertia hinders the timely adaptation of business models to contemporary challenges.

3. Loss aversion. In uncertain conditions, firms often adopt excessively conservative strategies to minimize potential losses, thereby blocking innovative changes. This generates structural rigidity and reduces the flexibility of business models [4, p. 91].
4. Availability heuristic. Managers rely on easily recalled examples of success or failure, rather than systematically analyzing broader datasets. Such selectivity is particularly risky when designing innovative or digital transformation projects.

The behavioral approach offers an essential framework for interpreting these phenomena. Beyond identifying biases, it provides tools for mitigating their impact. These include:

- advanced analytics and big data, reducing the subjectivity of managerial assessments and enabling evidence-based strategies;
- artificial intelligence applications, which help limit cognitive distortions in forecasting financial performance;
- behavioral training and financial literacy programs for executives, aimed at strengthening critical thinking and reflective judgment;
- corporate controlling systems, enhancing transparency in resource allocation and ensuring early detection of deviations.

Empirical evidence supports these claims. International surveys indicate that integrating behavioral indicators into investment decision-making improves the effectiveness of business models by 15–20% on average [5]. For Ukrainian companies, this effect is particularly relevant given the necessity of coping simultaneously with geopolitical instability, volatile global markets, and the imperatives of digital modernization.

A further dimension involves the design of behaviorally resilient business models. These are organizational and financial architectures specifically aimed at minimizing the influence of individual biases on strategic choices. Practical mechanisms include the introduction of independent boards of directors with a behavioral audit function, the application of stress testing to account for behavioral risks in scenario planning, and incentive systems linked to long-term objectives rather than short-term gains. Firms that adopt such practices demonstrate lower vulnerability to external shocks and greater adaptive capacity, making them better positioned to navigate complex environments [6].

In addition, international experience illustrates that companies operating in highly volatile environments increasingly incorporate behavioral insights into their transformation strategies. For instance, firms in emerging markets have introduced decision-making protocols that combine quantitative forecasts with behavioral risk assessments, thereby reducing susceptibility to managerial overconfidence. European corporations, in turn, experiment with “nudging” techniques at the organizational level to encourage sustainable investment choices. These practices confirm that embedding behavioral mechanisms into corporate design is not a theoretical abstraction but a pragmatic response to global uncertainty.

Another important but often overlooked dimension of behavioral aspects in business model transformation is the ethical component. When managerial decisions are influenced by cognitive distortions, stakeholders may experience unequal treatment, biased allocation of resources, or insufficient transparency. Addressing

these risks requires embedding ethical safeguards alongside behavioral mechanisms. Companies are increasingly adopting codes of conduct, whistleblowing systems, and stakeholder dialogue platforms to counterbalance psychological biases. By integrating ethics into behavioral design, firms not only enhance their social legitimacy but also build trust-based relationships that strengthen long-term sustainability and competitiveness.

Thus, the transformation of business models under contemporary challenges cannot be analyzed solely from resource-based or technological perspectives. Incorporating behavioral factors into the core of corporate governance provides a more comprehensive understanding of how firms sustain competitiveness and stability. Advancing this research direction will facilitate the emergence of a new paradigm in strategic management, where behavioral dimensions are embedded in business model design and long-term planning.

References:

1. Kuzmin O. Ye., Feshchur R. V. Modern business models and trends in their development. *Economics and Society*. 2022. No. 38. P. 15–21.
2. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
3. Barberis N., Thaler R. A survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance*. 2003. Vol. 1B. P. 1053–1128.
4. Shevchuk V. O. Behavioral aspects of financial decision-making. *Finance of Ukraine*. 2020. No. 7. P. 87–96.
5. Statman M. *Behavioral Finance: The Second Generation*. CFA Institute Research Foundation, 2019. 279 p.
6. Sunstein C. R., Thaler R. H. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008. 312 p.

Онисенко Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Шимченко Наталя,
фінансист,
ТОВ «Проктер енд Гембл Україна»

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: підприємства, енергоефективність, економічний розвиток, імпорт залежність.

Tetyana Onysenko,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Natalia Shymchenko,
Financial Specialist,
LLC "Procter & Gamble Ukraine"

ENERGY EFFICIENCY OF ENTERPRISES AS A STRATEGIC RESOURCE FOR THE REVIVAL OF UKRAINE'S ECONOMY

Keywords: enterprises, energy efficiency, economic development, import dependence.

З початком повномасштабного вторгнення та масованими ракетними обстрілами з наслідками у вигляді пошкодження енергетичної інфраструктури, підприємства та країна в цілому зіштовхнулися з низкою потреб: дефіцит енергоресурсів, перебої з постачанням електроенергії об’єктам господарювання та ріст цін на неї. Окрім того, з 2023 року економіка країни стала імпортозалежною в секторі електроенергії (у 2023 році вперше за останнє десятиліття енергетичний баланс України став від’ємним, а у 2024 році імпорт перевищив експорт майже в 13 разів, 4436,6 тис. МВт*год на противагу 348,5 тис. МВт*год) [6]. Саме тому енергоефективність підприємств стала ключовим інструментом протидії імпортозалежності, підвищення конкурентоспроможності, зменшення собівартості продукції та загального посилення енергетичної стійкості країни, особливо в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України [2].

Поняття енергоефективності у сучасній науці розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує технічні, економічні, організаційні та екологічні аспекти діяльності підприємства, визначається як співвідношення між результатом (наприклад, випуск продукції, обсяг наданих послуг, виконана робота) та витраченими енергетичними ресурсами на це.

Для того, щоб управляти енергоефективністю на підприємстві необхідно чітко визначити цільові показники – індикатори. В загальному, можна виокремити чотири найбільш поширені підходи до розрахунку та оцінки

енергоефективності на підприємстві та відповідні інструменти, які використовуються в межах кожного з них (таблиця 1).

Таблиця 1.

Основні інструменти для вимірювання енергоефективності, згруповані залежно від підходів до управління нею

Підхід	Інструменти	Обгрунтування
Технічний підхід	- Енергоаудит; - Аналіз питомих витрат енергії; - Лабораторні вимірювання і тестування;	- Енергоаудит визначає стан енергетичного господарства, ККД обладнання, рівень його завантаження та втрати енергії; - Аналіз питомих витрат енергії показує, скільки кВт·год/ГДж потрібно для виготовлення одиниці продукції. Порівняння цих показників із галузевими стандартами дає змогу виявити технічно слабкі місця; - Лабораторні вимірювання і тестування дозволяють виявити неефективність приладів, перевірити якість енергоносіїв (наприклад, теплоємність та теплопровідність), що прямо впливає на продуктивність обладнання.
Економічний підхід	- Індикатори енергоефективності; - Моніторинг реального споживання; - Енергетичне моделювання (для прогнозу економії);	- Індикатори енергоефективності: наприклад, частка енерговитрат у собівартості продукції, енерговитрати на 1 грн виручки, дозволяють визначити, наскільки конкурентоспроможним є підприємство; - Моніторинг у реальному часі дозволяє аналізувати споживання енергії у фінансовому вираженні (грн/день, грн/одиницю продукції). Це забезпечує швидкий контроль економії та вчасне реагування на відхилення; - Енергетичне моделювання (використання такого програмного забезпечення, як: EnergyPlus або DesignBuilder) дозволяє прорахувати окупність інвестицій, період повернення витрат на модернізацію та спрогнозувати економічний ефект різних сценаріїв (модернізація обладнання, заміна освітлення, впровадження ВДЕ).
Екологічний підхід	- Енергетичні паспорти; - Індикатори (CO_2, клас енергоефективності); - Моніторинг;	- Енергетичний паспорт будівлі визначає клас енергоефективності та встановлює, наскільки споруда відповідає нормам екологічної безпеки (менше втрат тепла — менше споживання енергії та викидів); - Індикатори CO_2 показують, наскільки знизилися парникові гази після модернізації (наприклад, зменшення викидів на 20% при переході з вугілля на біомасу); - Моніторинг у реальному часі дозволяє відстежувати не лише фінансові, а й екологічні результати — кількість зекономленої енергії та скорочення викидів у порівнянні з базовим сценарієм.
Соціально-організаційний підхід	- Інформаційна складова енергоаудиту - Система енергоменеджменту.	- Енергоаудит може виконувати освітню роль: його результати слугують основою для навчання персоналу, створення внутрішніх політик і мотиваційних програм. - Система енергоменеджменту ISO 50001 формалізує підхід, створює систему відповідальності, дозволяє підприємству підвищити довіру партнерів і репутацію як «енергоощадного» та соціально відповідального бізнесу.

Джерело: складено авторами за даними [5]

Варто також зауважити, що всі ці підходи на практиці є інтегрованими та індивідуальними для кожного підприємства, залежно від розмірів, специфіки

виробництва тощо. Окрім цього варто зауважити, що підвищення енергоефективності також може супроводжуватися впровадженням низки інших заходів, як от: впровадження відновлювальних джерел енергопостачання, дотримання принципів циркулярної економіки (мінімізація відходів, ресурсоефективне виробництво, повторне використання матеріалів та енергії), проєкти з електрифікації технологічних процесів, модернізація обладнання тощо. Таким чином, підвищення енергоефективності та запровадження суміжних заходів на рівні кожного окремого підприємства дає синергічний ефект: зменшуючи власні витрати на енергоресурси та диверсифікуючи джерела енергопостачання, бізнес одночасно сприяє зниженню енергоємності національної економіки. Сукупний внесок підприємств формує загальний рівень енергоспоживання країни, який у свою чергу визначає її конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх викликів (згідно статистичних даних, станом на 2021 рік, на промисловість припадає 41,7% кінцевого споживання електроенергії) [3].

Отже, енергоефективність виступає не лише технічним чи економічним індикатором, а й стратегічним ресурсом національного розвитку. В умовах воєнних викликів та майбутнього відновлення економіки України підвищення ефективності використання енергії на рівні підприємств здатне забезпечити зменшення виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, скорочення енергетичної залежності та інтеграцію у європейський економічний простір. Формування культури енергоощадності, модернізація виробничих потужностей та впровадження сучасних систем енергоменеджменту є ключовими передумовами того, щоб знизити надмірну енергоємність економіки та перетворити енергоефективність на основу сталого економічного зростання і відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Energy intensity level of primary energy (MJ/$2017 PPP GDP). World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank.org/indicator/EG.EGY.PRIM.PP.KD.
2. Павлик А. В. Оцінка енергоефективності як основа побудови енергонезалежної стратегії //Науковий журнал Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. – 2017. – Т. 9. – С. 859-863. URL: economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/149.pdf
3. Моісєєв В. Хто в Україні споживає найбільше електроенергії. The Page. URL: https://surli.cc/dzhsnf
4. Квасній Л. Забезпечення енергоефективності економіки: можливості імплементації зарубіжного досвіду / Л. Квасній та ін. Academic Review. 2024. Т. 1, № 60. С. 20–35. URL: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-2
5. Інструменти енергоефективності в промисловості та АПК: кращі рішення : Посібник. «Офіс сталих рішень», 2024. URL: https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka_energoefektyvnist_web-1.pdf.
6. "Українська енергетика ua-energy.org". URL: https://ua-energy.org/uk/posts/ukraina-u-2024-rotsi-importuvala-rekordnyi-obsiah-za-11-rokiv.

Осніговська Єлизавета,
здобувачка ОС «Бакалавр»
Державний торговельно-екномічний університет
Вавдійчик Ірина
канд. екон. наук, доцент,
Державний торговельно-екномічний університет

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: стратегічне планування, глобальні кризи, цифрова трансформація, управління ризиками, стратегічна диверсифікація, конкурентоспроможність.

Yelyzaveta Osnihovska
Student,
State University of Trade and Economics
Iryna Vavdiichyk
PhD, Associate Professor,
State University of Trade and Economics

THE IMPACT OF GLOBAL CRISES ON STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES

Keywords: strategic planning, global crises, digital transformation, risk management, strategic diversification, competitiveness.

Стратегічне планування українських підприємств зазнало суттєвого впливу глобальних криз, що відбулися протягом останніх кількох років, зокрема пандемією COVID-19, повномасштабне вторгнення на територію України та більш глобальними геополітичними та економічними потрясіннями [1, с. 10; 5]. Ці кризи змусили підприємства переоцінити традиційні бізнес-моделі та прийняти стратегії, що надають пріоритет стійкості, адаптивності та стабільності в умовах дедалі більш нестабільного глобального середовища.

Пандемія COVID-19 поставила перед підприємствами у всьому світі безпрецедентні виклики, і українські підприємства не стали винятком. Карантинні обмеження, порушення ланцюгів постачання та швидкі зміни в поведінці споживачів змусили компанії майже миттєво адаптувати свої стратегічні плани. Багато підприємств прискорили ініціативи з цифрової трансформації, впровадивши платформи електронної комерції, технології дистанційної роботи та інструменти прийняття рішень на основі даних, щоб підтримувати діяльність та взаємодію з клієнтами [1, с. 12; 2]. Цей період підкреслив важливість гнучкості та інновацій, оскільки підприємствам довелося працювати в умовах невизначеності та швидких змін.

Повномасштабне вторгнення з боку рф ще більше ускладнило стратегічне планування. Серйозні перебої в ланцюгах постачання, перенесення діяльності в більш безпечні регіони та зміни в ринковому попиті змусили підприємства

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

застосовувати адаптивні стратегії, що забезпечують безперервність діяльності та довгострокову стійкість [2; 4]. Стратегічне планування все більше зосереджується на управлінні ризиками, аналізі сценаріїв та плануванні на випадок непередбачених обставин, щоб ефективно реагувати на нові виклики, пов'язані з війною [5].

Окрім безпосередніх наслідків пандемії та збройного конфлікту, глобальна геополітична та економічна нестабільність, включаючи інфляцію, коливання цін на енергоносії та зміну торговельних альянсів, додала додаткових складнощів для українських підприємств. Щоб орієнтуватися в цьому середовищі, компанії впроваджують гнучкі стратегічні рамки, які дозволяють постійно відстежувати зовнішні тенденції та швидко адаптуватися до непередбачених потрясінь [3].

Цифрова трансформація стала центральним компонентом адаптивних стратегій. Прискорене впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність, підтримувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати безперебійність бізнесу в умовах кризи [1, с. 15; 2]. Окрім безпосередніх операційних переваг, цифровізація забезпечує підприємствам довгострокову конкурентоспроможність, сприяючи інноваціям, полегшуючи прийняття рішень на основі даних та відкриваючи нові ринкові можливості [5].

Стратегічна диверсифікація також стала надзвичайно важливою. Українські підприємства все частіше виходять на нові ринки, розробляють альтернативні лінійки продуктів та досліджують різні бізнес-моделі, щоб зменшити залежність від традиційних ланцюгів постачання та джерел доходу [3; 4]. Такий підхід не тільки зменшує ризики, пов'язані з глобальними кризами, але й створює можливості для зростання в раніше невикористаних секторах.

Підсумовуючи, можна сказати, що низка глобальних криз останніх років підкреслила необхідність надійного, адаптивного та інноваційного стратегічного планування в українських підприємствах. Завдяки впровадженню цифрової трансформації, диверсифікації та стратегій, орієнтованих на стійкість, підприємства краще підготовлені до подолання поточних і майбутніх невизначеностей. Ці адаптивні заходи не тільки розв'язують операційні проблеми, але й закладають основу для сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності в непередбачуваному глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Bas T. Globalization vs. glocalization: learn lessons from two global crises, such as the russia–ukraine conflict and the COVID-19 pandemic, for the agro-food and agro-industrial sector. *Agriculture*. 2025. Vol. 15, no. 2. P. 47.

2. Fedyk M. Strategic management in times of crisis. EU Scientists, 2024. URL : https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/65 (Дата звернення: 10.09.25)

3. Hofferberth M. Crisis in world politics. Corporate roles and responses. SAGE journals. 2025. URL : https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13540661241279787 (Дата звернення: 10.09.25)

4. Kundieieva H. Impact of globalization processes on strategic planning of enterprises in Ukraine. NVNGU, 2023. URL : https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1898-2023/content-4-2023/6687-173 (Дата звернення: 10.09.25)

5. Rahi A. Assessing the business impacts of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine War. Journal of global responsibility. 2025. URL : https://www.emerald.com/jgr/article/doi/10.1108/JGR-05-2024-0080/1268368/Assessing-the-business-impacts-of-the-COVID-19 (Дата звернення: 10.09.25)

Осокіна Алла,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Івахненко Влад,
здобувач ОС Магістр,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДИНАМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В СЕРВІСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ключові слова: динамічне ціноутворення, сервісна економіка; великі дані; штучний інтелект; ціна**.**

Alla Osokina,
PhD, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Vlad Ivakhnenko,
Second (educational and professional) level of higher education,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

DYNAMIC PRICING AS A TOOL FOR ENHANCING BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE SERVICE ECONOMY

Keywords: dynamic pricing; service economy; big data; artificial intelligence; price.

Динамічне ціноутворення є важливою складовою сучасної сервісної економіки. Актуальність його дослідження в сервісній економіці зумовлена швидким поширенням цифрових технологій, які радикально змінюють підходи до формування цін на послуги. Зростання обсягів великих даних, розвиток алгоритмів машинного навчання та аналітики попиту дозволяють компаніям у режимі реального часу гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та поведінки споживачів. Для підприємств сфери послуг, де конкуренція та коливання попиту особливо значні, динамічне ціноутворення стає ключовим інструментом підвищення прибутковості, оптимізації використання ресурсів і забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Це визначає потребу в науковому осмисленні сучасних підходів до побудови алгоритмів ціноутворення, оцінки їх впливу на споживацьку поведінку та вироблення рекомендацій щодо етичного і прозорого використання таких механізмів.

Динамічне ціноутворення сьогодні є критично важливим інструментом для максимізації доходів у багатьох секторах сервісної економіки, який дозволяє бізнесу оперативно адаптуватися до ринкових умов завдяки використанню цифрових технологій та аналітики даних. Аналіз змісту даного поняття, дозволяє стверджувати, що динамічне ціноутворення – це стратегія встановлення цін, за якої вартість товару чи послуги змінюється в реальному

часі залежно від попиту, пропозиції, поведінки споживачів, часу або інших ринкових факторів [1, 2]. Найбільшого поширення дана стратегія набула в таких сервісах як, авіа- та залізничні перевезення, коли вартість квитків змінюється залежно від завантаженості рейсів і часу їх відправлення; готельно-ресторанний бізнес, де ціни на номери або послуги коливаються залежно від сезону й рівня бронювання; інтернет-торгівля та маркетплейси, у яких динамічні акційні пропозиції формуються залежно від попиту та активності конкурентів; таксі та каршеринг, де ціна пропозиції підвищується під час пікових годин (наприклад, surge pricing в Uber). Крім того, стратегія динамічних цін набула свого розвитку в агросекторі та застосовується для оперативного коригування закупівельних і збутових цін на сільськогосподарську продукцію залежно від сезонності врожаю, попиту на ринку та коливань світових біржових котирувань.

Ключовими елементами даної стратегії виступають: гнучкість, залежність від даних та автоматизація. Гнучкість зумовлюється тим, що ціна не є сталою, а постійно коригується під впливом поточної ситуації на ринку; залежність від даних визначається постійним використанням аналітики, алгоритмів штучного інтелекту та великих даних для прогнозування попиту та оптимізації прибутку; процеси автоматизації через програмні рішення або спеціалізовані платформи формують базис для алгоритмів автоматичного оновлення цін.

Так, в галузі авіаперевезень динамічне ціноутворення стало невід'ємною частиною стратегії конкурентоспроможності. Технології, які використовуються для визначення ціни на квитки, включають алгоритми, які враховують кількість забронюваних місць, час до вильоту, сезонність, кон'юнктура ринку, а також зміни в політичній і економічній ситуації. Зокрема, авіакомпанії використовують стратегії, засновані на класифікації пасажирів і місць на різні категорії, що дозволяє варіювати ціни в залежності від попиту [3].

Кілька бюджетних та гібридних авіаперевізників у Європі, Азії, Північній та Південній Америці використовують APO (Ancillary Price Optimization), тобто оптимізацію цін на додаткові послуги, у виробництві для експериментів із динамічним ціноутворенням на додаткові послуги. Авіакомпанія зазвичай починає з багажу або місць через вищий обсяг продажів та коефіцієнти конверсії, що дозволяє нам швидше отримати необхідні дані. Але принципи застосовуються загалом, тому APO також використовується для ціноутворення на інші додаткові продукти, такі як прискорений прохід контролю безпеки та пакети додаткових послуг [3].

Аграрний сектор також активно використовує методи динамічного ціноутворення, щоб оптимізувати доходи. Динамічне ціноутворення враховує ряд факторів, таких як кількість опадів, сезонність, прогнози погоди, що дозволяє отримувати щедрий урожай у пікові періоди і підтримувати оптимальний рівень попиту в міжсезоння. Аналіз даних про кліматичну історію, поведінку циклонів та прогнозування подальшої кліматичної дозволяє автоматично коригувати ціни на продукцію, застосовуючи алгоритми, що враховують ці фактори в реальному часі. Для цього сільського господарства часто використовують програмне забезпечення, яке автоматизує процес ціноутворення, враховуючи дані про попит, рівень завантаженості та інші змінні. Це дозволяє їм досягати високого рівня врожайності без необхідності

мануального управління цінами. Так, Big Data аналітика може попереджати фермерів про проблеми на певному полі, такі як зараження шкідниками або посуха, зменшуючи необхідність регулярної ручної перевірки кожної ділянки землі. З огляду на існуючу та зростаючу нестачу робочої сили в сільському господарстві, здатність аналізу великих даних створювати ефективність, що зменшує потребу у фізичній робочій силі, є великою перевагою для галузі, особливо для дуже великих підприємств [4].

Корпорація Climate Corp, аналізує гіперлокальні метеорологічні вимірювання, зібрані Національною метеорологічною службою в близько 2,5 мільйонах місць, і щодня складає прогнози. Поєднуючи аналітичні можливості Big Data, корпорація обробляє дані разом із 150 мільярдами спостережень за ґрунтом, отриманих від Міністерства сільського господарства, і обчислює дані для генерації 10 трильйонів «точок даних моделювання погоди». Потім ці дані використовуються в системах ціноутворення та аналізу ризиків компанії в галузі страхування від погодних ризиків. Наприклад, John Deere, найбільший у світі виробник сільськогосподарської техніки, створив спільне підприємство з хмарним провайдером DN2K для інтеграції з іншими сервісами [4].

Інтернет-платформи, такі як Uber, Lyft або інші онлайн-сервіси, що надають послуги в реальному часі, активно використовують динамічне ціноутворення для регулювання своїх тарифів. Вони аналізують попит на послугу в конкретний момент часу, враховуючи різні змінні, наприклад, час доби, кількість доступних водіїв, погоду або географічне розташування клієнта [5]. Особливістю таких платформ є використання гнучкої ціноутворювальної моделі, де ціна може змінюватися навіть протягом декількох хвилин в залежності від рівня попиту або пропозиції.

Також великим трендом є поява супердодатків, які об'єднують кілька сервісів в одному інтерфейсі. Наприклад, платформи на зразок Grab або Gojek, почавши з надання послуг таксі, зараз включають додаткові сервіси, такі як доставка їжі, фінансові послуги, банківські транзакції тощо. Це дозволяє їм динамічно коригувати ціни не тільки в межах одного сегмента послуг, але і між різними категоріями, з урахуванням змінюваного попиту на кожен із них.

Динамічне ціноутворення стало ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах сервісної економіки. Використання алгоритмів машинного навчання, великих даних та цифрових технологій дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміни попиту й пропозиції та оптимізувати прибуток у режимі реального часу. Практика впровадження цієї стратегії в авіаперевезеннях, агросекторі та на онлайн-платформах доводить її універсальність та ефективність. Подальший розвиток динамічного ціноутворення потребує врахування етичних аспектів і прозорості для збереження довіри споживачів.

Список використаних джерел

1. Dynamic pricing: What It Is & Why It's / Harvard Business School Online. 10 травня 2024. (дата звернення: 12.09.2025). URL: https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dynamic-pricing?utm_source

2. DealHub Experts. What is Dynamic Pricing? / DealHub Experts. Оновлено 02 червня 2025. (дата звернення: 12.09.2025). URL: https://dealhub.io/glossary/dynamic-pricing/?utm_source

3. Fiig T., Le Guen R., Gauchet M. Dynamic pricing of airline offers [Електронний ресурс] / T. Fiig, R. Le Guen, M. Gauchet. — Journal of Revenue and Pricing Management. 2018. Vol. 17, pp. 381–393. DOI: 10.1057/s41272-018-0147-z. (Дата звернення: 11.09.2025).

4. Ge L., Doorneweert B., Bogaardt M.-J. Business modelling for a digital compliance platform: Taking stock and looking forward: desk study and interviews [Електронний ресурс] / Lan Ge, Bart Doorneweert, Marc-Jeroen Bogaardt. Wageningen Economic Research Report 2017-014, Wageningen, Netherlands: Wageningen Economic Research, 2017. 38 с.; (Дата звернення: 11.09.2025). URL: https://edepot.wur.nl/406002

5. Della Rosa F., Webber A. Super-apps: Mobile Application Platform-Gateway to New Global Monetization Opportunities/ Frank Della Rosa, Alan Webber. DC White Paper. 2024. 20 с. (Дата звернення: 11.09.2025). URL: https://shorturl.at/FMl1t

Пак Аліна,
здобувачка ОС Бакалавр
Одеський національний економічний університет
Шикіна Наталія,
канд. екон. наук, доцент,
Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВІЗІЦІЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: цифровізація, фінансовий ринок, фінтех, цифрові валюти, штучний інтелект, людський капітал.

Pak Alina,
Bachelor's degree student,
Odessa National Economic University
Shykina Natalia
PhD, Associate Professor,
Odessa National Economic University

DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL MARKET AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Keywords: digitalization, financial market, fintech, digital currencies, artificial intelligence, human capital.

Цифровізація фінансового ринку є фундаментальною складовою сучасної економіки, що охоплює процеси впровадження новітніх технологій для оптимізації фінансових послуг, підвищення їхньої ефективності та доступності. Це явище суттєво змінює традиційні підходи до фінансових операцій, пропонуючи сучасні рішення для задоволення зростаючих потреб споживачів і бізнесу.

Для України цифровізація фінансового ринку є особливо важливою, оскільки вона сприяє відновленню економіки після воєнних викликів та інтеграції у європейський фінансовий простір.

Онлайн-платформи, мобільні додатки та електронні платіжні системи відкривають нові можливості для обробки фінансових транзакцій, забезпечуючи швидкість, безпеку та зручність. Завдяки цьому значно зростає рівень фінансової інклюзії, особливо серед населення, яке раніше було позбавлене доступу до фінансових послуг.

Цифрові технології змінили фінансовий ринок, починаючи з періоду після світової фінансової кризи 2008 року. Банки були змушені адаптуватися до нових вимог, зокрема посилених регуляцій щодо капіталу та управління ризиками. Водночас Інтернет, соціальні мережі та мобільні технології набули поширення, що сприяло появі фінансових інновацій. Великі технологічні компанії, такі як Amazon, Facebook, Google, Apple та Microsoft, створили продукти та сервіси, які встановили нові стандарти зручності та ефективності.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Збільшення трудової міграції та обсягів грошових переказів стимулювало попит на альтернативні фінансові рішення, що призвело до активного розвитку фінтех-сектору [2].

Сучасний етап цифрової трансформації фінансів проходить на тлі глобальної нестабільності, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних конфліктів, що значно підвищило попит на електронну комерцію та онлайн-фінансові інструменти. У країнах ЄС кількість користувачів фінтех-додатків зростає приблизно на 70% щотижня, що пов'язано з потребою в соціальному дистанціюванні та зручністю цифрових рішень. В Україні спостерігається динамічний розвиток безготівкових операцій, що відкриває нові перспективи для фінансових інновацій та розширення можливостей цифрового ринку [2].

Фінтех-компанії відіграють ключову роль у цифровій трансформації фінансового ринку. Вони пропонують альтернативні моделі платежів, кредитування, інвестування та управління ризиками. Завдяки фінансовим технологіям традиційні банки змушені переглядати свої бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність. Наприклад, розвиток необанків – повністю цифрових банків без фізичних відділень – дозволяє знизити операційні витрати та підвищити гнучкість фінансових послуг[3].

Крім того, поширення цифрових фінансових сервісів стимулює розвиток людського капіталу: зростає потреба у фахівцях фінтех-сфери, підвищується фінансова грамотність населення та розширюються можливості доступу громадян до якісних фінансових послуг.

Водночас великі фінансові установи, такі як JPMorgan Chase і HSBC, активно інвестують у цифровізацію, впроваджуючи штучний інтелект та автоматизовані сервіси для клієнтів [3].

Одним із ключових аспектів цифровізації є розвиток цифрових валют, які створюють нові стандарти у грошовій системі. Ринок цифрових валют охоплює широкий спектр фінансових активів, що існують виключно в електронному форматі. Цифрові валюти можуть бути фіатними (електронні гроші, що випускаються банками) або нефіатними (наприклад, криптовалюти, які не контролюються державою). Хоча вони часто ототожнюються з електронними, віртуальними та криптовалютами, кожна з цих категорій має свої особливості. Використання цифрових валют варіюється від фінансових інновацій до ризиків, таких як відмивання коштів чи нелегальні операції [1].

Центральні банки багатьох країн, включаючи Україну, активно досліджують потенціал цифрових валют (CBDC) для забезпечення прозорості фінансових операцій, боротьби з фінансовими злочинами та підвищення довіри до грошової системи. Наприклад, Європейський центральний банк працює над цифровим євро, а Китай уже тестує цифровий юань. Успішне впровадження CBDC здатне модернізувати фінансову систему, але водночас викликає питання щодо конфіденційності даних та централізованого контролю над грошовими потоками.

Штучний інтелект і технології машинного навчання також відіграють важливу роль у цифровізації фінансового сектору. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати зміни на ринку з високою точністю. Наприклад, аналітичні моделі на основі штучного інтелекту широко застосовуються для оцінки кредитного

ризику, управління активами та ідентифікації потенційних фінансових шахрайств. У сфері біржової торгівлі алгоритмічний трейдинг, який використовує машинне навчання, дозволяє трейдерам отримувати конкурентні переваги та швидше реагувати на ринкові зміни.

Онлайн-платформи для торгівлі цінними паперами також стають дедалі популярнішими. Завдяки таким сервісам, як eToro, Robinhood і Interactive Brokers, роздрібні інвестори отримують доступ до глобальних ринків без необхідності залучення брокерів. Це змінює традиційні моделі біржової торгівлі та підвищує рівень фінансової інклюзії. Проте виникають і нові виклики, зокрема ризики маніпуляцій на ринку, відсутність достатнього регулювання та низький рівень фінансової грамотності користувачів [4].

Попри значні переваги, цифровізація фінансового ринку супроводжується серйозними викликами. Одним із найважливіших аспектів є кібербезпека, оскільки збільшення обсягів цифрових транзакцій відкриває нові можливості для хакерських атак. Випадки витоку даних та кібератак на банки можуть мати катастрофічні наслідки для фінансової стабільності. Зокрема, у 2021 році відбулася одна з найбільших кібератак на американський банк Capital One, унаслідок чого було викрадено особисті дані понад 100 мільйонів клієнтів [5].

Окрім того, регуляторні органи стикаються з необхідністю адаптації законодавства до швидкого темпу технологічних змін, щоб забезпечити баланс між стимулюванням інновацій та захистом прав споживачів. Одним із ключових питань є регулювання криптовалютного ринку, адже відсутність чітких міжнародних стандартів ускладнює контроль за цифровими активами та сприяє їхньому використанню в незаконних операціях.

Список використаних джерел:

1. Гаряга Л.О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2018. №11(490). С. 388–393.

2. Чуницька І., Богріновцева Л. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України . Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. С. 6–10.

3. Савенко Д.О. Цифровізація в системі факторів нарощування потенціалу розбудови інституційного забезпечення фінансового ринку // Збірник наукових праць Державного податкового університету. — 2023. Вип. 1. С. 155–182.

4. Investopedia. Best brokers for international trading. 2023. Access regime:https://www.investopedia.com/best-brokers-for-international-trading-4587881 (дата звернення:15.09.2025).

5. Sonrai Security. Capital One revisited: Lessons from the cloud misconfiguration breach. 2021. Access regime: https://sonraisecurity.com/blog/capital-one-revisited-2/ (дата звернення:17.09.2025).

Панков Сергій,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-моделі, конкурентоспроможність, стратегічне управління, цифрова економіка, інновації, сталий розвиток.

Serhii Pankov,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF NATIONAL ECONOMIC COMPETITIVENESS

Keywords: digital transformation, business models, competitiveness, strategic management, digital economy, innovation, sustainable development.

У XXI столітті успіх національної економіки дедалі більше залежить від того, наскільки швидко та вдало вона здатна інтегрувати цифрові технології. Сьогодні дані перетворилися на стратегічний ресурс, цифрові платформи змінюють правила гри, а глобальні ринки перебудовуються в нових форматах. Україна ж опинилася в особливій ситуації: з одного боку — війна і потреба зберігати економічну стійкість, з іншого — курс на інтеграцію до ЄС і необхідність розвивати цифрові переваги [1].

У науковій літературі цифрову трансформацію пояснюють по-різному. Одні автори акцентують на технологічному вимірі — використанні штучного інтелекту, великих даних, блокчейну чи Інтернету речей [2]. Інші наголошують на зміні бізнес-моделей, адже йдеться не лише про нові інструменти, а й про перехід від традиційної логіки створення вартості до платформ і цифрових екосистем [3; 4]. Є й ті, хто підкреслює культурний та організаційний аспект: компанії мають навчитися постійно оновлюватися та розвивати динамічні здібності [5].

Отже, цифрова трансформація — це набагато більше, ніж просто технічна модернізація. Вона змінює підходи до бізнесу, структуру попиту і пропозиції, ринок праці та навіть роль держави в економіці.

Вплив цифровізації на економіку проявляється як безпосередньо, так і опосередковано. Зокрема:

- автоматизація процесів і використання аналітики підвищують продуктивність;
- електронна комерція та цифрові платформи відкривають бізнесу глобальні ринки [7];

- інновації розвиваються швидше завдяки взаємодії науки, стартапів і корпорацій;
- економіка стає більш стійкою й гнучкою — що особливо важливо для країн у стані відновлення після воєнних втрат [8].

Для України цифровізація є не просто трендом, а стратегією виживання і розвитку: вона допомагає компенсувати втрати виробничих потужностей, стимулює IT-сектор, фінтех та телекомунікації, а також приваблює інвесторів.

Приклад Естонії показав: навіть невелика країна здатна стати цифровим лідером, якщо вибудувати комплексну стратегію. Подібний шлях пройшли Південна Корея й Сінгапур, де інноваційний бізнес тісно співпрацює з державою [9].

В Україні важливим кроком стало створення екосистеми «Дія» — це значно спростило доступ до державних послуг, підвищило прозорість і знизило транзакційні витрати [10]. Додамо до цього приклади цифрових платформ банків і телеком-компаній, які навіть у кризових умовах демонструють високу якість сервісу та виходять на міжнародні ринки.

Попри очевидні перспективи, цифрова трансформація має й чимало викликів. Серед них:

- необхідність розвитку цифрових компетенцій населення;
- модернізація інфраструктури (швидкісний інтернет, дата-центри, кіберзахист);
- адаптація регуляторної політики та системи захисту даних;
- інтеграція принципів ESG у бізнес-стратегії [11].

Якщо ці проблеми залишаться без уваги, вони можуть стати серйозними бар’єрами на шляху до зростання конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація є сьогодні ключем до економічного розвитку. Вона поєднує технології, управлінські рішення й організаційні зміни, створюючи основу для інноваційності та стійкості економіки. Для України цифровізація — це не лише шлях модернізації, а й інструмент інтеграції у глобальний простір та відповідь на сучасні виклики.

Список використаних джерел

1. Макаренко П. О. Цифрова трансформація державних послуг: історія створення платформи «Дія» та порівняльний аналіз міжнародних аналогів (2019–2022 рр.). *Дослідження з історії і філософії науки і техніки.* 2025. Т. 34, № 1. DOI: https://doi.org/10.15421/272515

2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems.* 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

4. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning.* 2019. Vol. 52, № 3. P. 326–349. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

5. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

6. Brown N., Brown I. From digital business strategy to digital transformation – how: A systematic literature review. *Proceedings of the SAICSIT '19.* 2019. Article No. 13. DOI: https://doi.org/10.1145/3351108.3351122

7. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management.* 2022. Vol. 63. Article 102466. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

8. Martínez-Peláez R., Ochoa-Brust A., Rivera S., Félix V. G., Ostos R., Brito H., Félix R. A., Mena L. J. Role of digital transformation for achieving sustainability: Mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 14. Article 11221. DOI: https://doi.org/10.3390/su151411221

9. OECD. Digital Economy Outlook 2020. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: https://doi.org/10.1787/bb167041-en

10. Спіцина А., Плукар Л., Маслиган О., Мороз Т., Касьмін Д., Назаренко І. Цифровізація економіки як фактор стійкого розвитку держави на тлі масштабної воєнної агресії (український досвід). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 304–315. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3938

11. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels: EC, 2023. URL: https://ec.europa.eu/digital-strategy

Парубець Стефанія,
аспірантка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

АСИМЕТРІЇ У ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровий розрив, асиметрія доступу, глобальна конкуренція

Stefaniia Parubets,
PhD student,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

ASYMMETRIES IN THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

Keywords: digital transformation, digital divide, access asymmetry, global competition

Стрімке та всепроникне впровадження цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя зумовило докорінну трансформацію соціально-економічних структур та системи глобального управління. Від розгалужених комунікаційних мереж до застосування аналітики великих даних і штучного інтелекту – ці інноваційні інструменти відкривають нові горизонти економічного зростання, конкуренції, підвищення ефективності суспільних послуг і поліпшення якості життя. Водночас варто підкреслити, що позитивні ефекти цифрової трансформації розподіляються вкрай нерівномірно, формуючи виразні асиметрії як у межах окремих країн, так і між ними. Ці асиметрії істотно впливають на здатність держав зберігати свої позиції в умовах посиленої міжнародної конкуренції за ресурси, технології та інтелектуальний капітал.

Комплексне осмислення феномену цифрових асиметрій є актуальним з огляду на низку взаємопов'язаних факторів. Для країн, які перебувають на етапі структурних трансформацій, зокрема України, аналіз глобальних цифрових диспропорцій є цінним з точки зору формування ефективної державної політики й забезпечення належного рівня конкурентоспроможності у глобальному цифровому просторі.

Дані диспропорції акумулюються в концепції «цифрового розриву», що нині охоплює не лише фізичну наявність доступу до цифрової інфраструктури, але й рівень цифрових компетенцій, якість залучення до цифрових сервісів, а також здатність витягати з їх використання реальні соціально-економічні вигоди.

Концепція «негативної цифрової інкорпорації» [1], запропонована Р. Хіксом, згідно з якою цифрова інклюзія в країнах Глобального Півдня нерідко не лише не сприяє подоланню структурних диспропорцій, а, навпаки,

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

поглиблює їх, репродукуючи існуючі економічні, політичні та соціальні нерівності. У межах даної концептуальної рамки акцент зміщується з проблеми виключення як такої на усвідомлення того, що сама по собі залученість до цифрового розвитку без належного інституційного супроводу може стати чинником формування нових форм вразливості, залежності та нерівності. Це означає, що, попри наявність потенційних переваг, цифрова трансформація здатна продукувати асиметрії, які потребують ретельного і справедливого регулювання.

Водночас наявна статистика засвідчує глибокі диспропорції у доступі до цифрових технологій та ефективності їх використання між країнами з різним рівнем економічного розвитку. Так, станом на 2022 рік понад 90 % населення країн із високим рівнем доходу мали доступ до Інтернету, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу цей показник не перевищував 26 %. Навіть серед країн із середнім рівнем доходу регіональні відмінності залишаються суттєвими: зокрема, найвищий рівень проникнення Інтернету зафіксовано у країнах Європи та Центральної Азії — 84 %, тоді як у Східній Африці частка користувачів мережі не перевищує 30 % [2].

Високий рівень поширення інтернету в Європі та Центральній Азії підвищує конкуренцію за інвестиції у цифрову інфраструктуру та людський капітал. Збереження конкурентних переваг у таких умовах вимагає від держави проактивної цифрової політики та модернізації освітньої і науково-технологічної бази. Недосягнення порогу у 90 % цифрового охоплення населення означатиме втрату потенційних вигід у сфері торгівлі, освіти, охорони здоров’я та управління.

Поширення інтернету в регіонах Глобального Півдня демонструє нерівномірну динаміку. Наприклад, у Південній Азії кількість користувачів Інтернету подвоїлася упродовж 2018–2020 років,що здебільшого зумовлено політикою уряду Індії, спрямованою на розвиток цифрової грамотності та здешевлення послуг мобільного інтернету.

Для України ці приклади мають стратегічне значення у контексті реформування цифрової політики. Досвід Індії свідчить про ефективність цілеспрямованої державної підтримки цифрової інклюзії, зокрема шляхом здешевлення мобільних послуг і розвитку освітніх ініціатив у сфері цифрової грамотності. З урахуванням демографічної структури України та регіональних відмінностей, масштабні кампанії цифрової просвіти можуть стати критичним чинником згладжування внутрішньодержавних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та зміцнення позицій країни в системі міжнародного поділу цифрової праці.

Значною виявляється також асиметрія у споживанні цифрових послуг. У 2022 році середній обсяг мобільного широкосмугового трафіку на душу населення в країнах із високим рівнем доходу перевищував аналогічний показник у країнах із низьким доходом більш ніж у 20 разів, а фіксований широкосмуговий трафік — у 1700 разів [2]. Ці розриви тісно пов’язані з нерівномірністю у володінні цифровими пристроями, швидкістю доступу до Інтернету, рівнем цін і загальною доступністю послуг, що, у свою чергу, гальмує процес цифрової трансформації у багатьох країнах із низьким та середнім рівнем доходу.

Для України актуальність цих показників пов'язана з необхідністю подолання «прихованого цифрового бар'єру», який формується не лише через наявність або відсутність підключення, а й через якість цього підключення та його доступність у віддалених регіонах. Пріоритетним напрямом має стати підтримка доступних тарифів на інтернет-послуги, розвиток інфраструктури фіксованого широкосмугового зв'язку, а також субсидування пристроїв для вразливих категорій населення – зокрема учнів, пенсіонерів та мешканців сільської місцевості. Водночас зростаюча спеціалізація країн у сфері експорту IT-послуг підкреслює важливість підтримки українського IT-сектору як драйвера експорту та інноваційного розвитку. В умовах посиленої міжнародної конкуренції за ринки цифрових послуг, саме підтримка конкурентних переваг українського IT-сектору – через інвестиції у людський капітал, стабільність цифрового середовища та розвиток екосистеми IT-бізнесу – має стати центральним елементом стратегічного бачення цифрової трансформації України.

Таким чином, цифрова трансформація, попри її загальноцивілізаційний потенціал, виявляє глибокі просторові, економічні та соціальні асиметрії. Ці диспропорції особливо загострюються в умовах нерівного доступу до інфраструктури, низького рівня цифрових компетенцій та обмеженої інтеграції до глобальних технологічних процесів. Для України актуальним є не лише вчасне виявлення цифрових бар'єрів, а й формування цілісної політики цифрової інклюзії, що поєднує розвиток технічної інфраструктури, людського капіталу та інституційної підтримки IT-екосистеми. Успішне подолання цифрових асиметрій може стати потужним каталізатором сталого соціально-економічного зростання та посилення позицій України в системі міжнародної цифрової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Richard Heeks. Digital inequality beyond the digital divide: conceptualizing adverse digital incorporation in the global South. Information Technology for Development, 2022, No28(4), p.688-704.

2. WorldBank. Global Digitalization in 10 Charts. URL:https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/03/05/global-digitalization-in-10-charts (Дата звернення: 12.09.2025)

Taras Pasichnyk,
PhD. in Economics, Associate Professor,
University of Customs and Finance

J. S. MILL AND THE DETERMINANTS OF ECONOMIC GROWTH: THE ROLE OF INSTITUTIONS AND TECHNOLOGIES

Keywords innovative development, technological progress, institutional economy.

Пасічник Тарас,
канд. екон. наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

ДЖ. С. МІЛЛЬ І ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Ключові слова: інноваційний розвиток, технічний прогрес, інституційна економіка.

Academic literature lacks universally accepted mathematical models of economic growth based directly on the ideas of J. S. Mill, unlike models developed on the basis of the concepts of D. Ricardo or K. Marx. Instead, his concepts became an important historical and intellectual basis for the formulation of later, formalized growth models of the neoclassical school.

Despite the absence of a canonical "Mill's model," a number of his theses directly relate to the determinants of growth. According to J. S. Mill, a larger scale of industry means lower production costs due to economies of scale. And although industry depends on agriculture, mining, or natural resources, which are subject to the law of diminishing returns, the share of raw materials in the total cost, in his opinion, is usually insignificant and is offset by a reduction in production costs due to progress [1, p. 556].

In addition, J. S. Mill considers social and political means that make it possible to postpone the inevitable effect of the law of diminishing returns. These include population control, free trade in food, and emigration. In his approach, economic growth is the result of the interaction of technical, social, and moral factors, which, forming a complex dynamic, allow the natural limits of production to be temporarily neutralized.

Despite all possible measures to delay the law of diminishing returns in agriculture, J. S. Mill's basic views on the problem of population remain deeply rooted in the ideas of T. Malthus and D. Ricardo, who pointed to the tendency of population growth to put pressure on limited means of subsistence. J. S. Mill relies on the Ricardian model, according to which real wages that exceed their "*natural*" level have a contradictory effect: on the one hand, they stimulate birth rates, and on the other, they reduce investment and, accordingly, the demand for labor. As a result of these two effects – an increase in the supply of labor and a reduction in demand for it

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

– wages inevitably return to their natural level, which is ultimately accompanied by a demographic slowdown.

Regarding capital accumulation, J.S. Mill emphasizes that it always involves sacrificing the present for the future. He explains the British propensity for saving and investment by historical factors: the absence of destructive wars (after 1815), a long tradition of protecting property, a favorable geographical location that promoted trade rather than war, the early decline of feudalism, and the high social prestige and political influence of the wealthy classes. From a modern perspective, it may seem that the decisive importance of personal initiative, the role of the entrepreneur, his creativity and risk-taking in the processes of saving and investing are underestimated. For example, according to J. Schumpeter, the driving force behind economic growth is not so much accumulated capital as entrepreneurial initiative and innovation: investments can be made even in the absence of prior savings, thanks to the use of credit resources [2]. This approach radically revises the classical, mechanistic model, which gives priority to savings. As W. Rostow rightly pointed out, in a sense, the volume of savings and investments depends not so much on private thrift as on the pace of introduction of new technologies, which, in turn, affect the volume of production and profitability of individual sectors [3, p. 108].

In his understanding of the processes of capital accumulation, the introduction of machines, and technological innovations, J. S. Mill relied heavily on the ideas of J. Ray and C. Babbage. His approach was shaped by the economic situation in Great Britain in the 1820s–1840s, a period of rapid industrial growth accompanied by expansion of production capacity, reduction of costs, increased competition, and technological innovation. At the same time, this process was accompanied by a depreciation of fixed assets, caused primarily not by physical wear and tear or price changes, but by the nature of technological progress. Capital equipment lost its value not only due to physical depreciation, but also as a result of obsolescence – new, more efficient machines made previous generations of technology obsolete. In these conditions, it was mainly those enterprises that introduced innovations that remained competitive, while less flexible ones suffered losses [3, p. 106]. However, despite his deep understanding of the mechanisms of industrial development, J. S. Mill did not develop J. Ray's ideas about the impact of the duration of the production process on the future productivity of capital – an idea that later formed the basis of E. von Böhm-Bawerk’s concept and the theoretical constructs of the Austrian school of economics.

A distinctive feature of J. S. Mill's economic thinking is that he does not limit himself to a purely technical approach to variables in the production function. In his analysis, institutional factors – such as law, customs, and norms – are systematically integrated into economic analysis, as they create incentives or barriers to development. These factors change over time and are important objects of economic development policy. Economic growth in J. S. Mill's concept is thus an integral part of a broader process of economic development that involves the interaction of technical progress, human capital, institutions, and social organization.

The multi-component nature and interdependence of the determinants of economic growth in J. S. Mill’s theory significantly complicates the mathematical interpretation of his verbally expressed theory. Unlike the first wave of classical economists, J. S. Mill includes in his analysis not only traditional production factors,

but also institutional elements, the concept of population, and the complex dynamics of technological progress – components to which he probably pays the most attention among all representatives of the classical school.

J.S. Mill formulates an important question: is population growth an inevitable consequence of rising real incomes, or are there institutional constraints that can restrain this process and thus ensure sustainable growth in quality of life? If society accepts a higher standard of living as the norm and strives to maintain it, the motivation for population growth will weaken, and population growth will not automatically follow increases in real wages.

J. S. Mill's idea of limiting economic growth and the advisability of achieving a steady state is closely related to the modern concept of "*smart growth*". This concept continues the tradition of classical political economy, emphasizing the role of technological change, population growth regulation, and the principles of sustainable development [4, p. 2164]. It was J. S. Mill who was the classical economist who formulated the theoretical foundations of this approach. His concept of "*stationary state*" contains the key elements of smart growth – the development of knowledge and protection of the environment as determining factors of long-term evolution.

References:

1. Mill J. S. Principles of political economy (J. Laurence Laughlin ed.). Project Gutenberg, 2009. URL: https://www.gutenberg.org/ebooks/30107.

2. Peneder M., Resch A. Schumpeter's theoretical positions in the early 1920s and his projects as a banker and venture investor. *Journal of Evolutionary Economics*. 2025. URL: https://doi.org/10.1007/s00191-025-00902-z.

3. Rostow W. W., Kennedy M. Theorists of Economic Growth from David Hume to the Present: With a Perspective on the Next Century. New York and Oxford : Oxford University Press, 1990. 712 p.

4. Manioudis M. An Early Anticipation of Smart Growth? John Stuart Mill, Knowledge and the 'East-West' Distinction. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. No. 13(3). P. 2164–2176. URL: https://doi.org/10.1007/s13132-021-00809-7.

Магомедова Аліна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Пасічнюк Кирил,
економіст

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Ключові слова: бізнес-модель, маркетингові інструменти, маршрут клієнта, споживачі, ціннісна пропозиція, конкуренція**.**

Alina Magomedova,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyryl Pasichniuk,
economist

MARKETING INSTRUMENTS FOR BUSINESS MODEL DEVELOPMENT

Keywords: business model, marketing instruments, customer journey, consumers, value proposition, competition.

Оскільки взаємодія зі споживачами є однією з ключових елементів бізнес-моделі, компанії виділяють чимало ресурсів для їх залучення та утримання. Зі зростанням конкуренції та зміною пріоритетів боротьба за клієнта стає все сильнішою. Її ефективність, здебільшого, визначають саме маркетингові інструменти, які дозволяють організувати і забезпечити комунікацію компанії зі своїми споживачами.

Зважаючи на різноманіття таких інструментів, на нашу думку, окремої уваги заслуговує маршрут клієнта. Саме він дозволяє розробити холістичну картину взаємодії компанії зі своїм споживачем, а також простежити взаємозв'язок цієї взаємодії з розвитком та ефективністю бізнес-моделі.

Ціннісна пропозиція - центральний елемент будь-якої бізнес-моделі, тому вона має відображатися на кожному етапі взаємодії клієнта з продуктом чи послугою компанії. Тобто ціннісна пропозиція має забезпечуватися протягом усього маршруту клієнта.

Канали збуту продукції компанія має забезпечувати з врахуванням, а конкретніше, на основі аналізу клієнтського маршруту. Оскільки саме він дозволить оптимізувати перелік та структурувати канали збуту продукції з врахуванням вподобань та попиту споживачів. Формування відносин з клієнтами відбувається саме на основі аналізу всіх точок дотику та, відповідно, досвіду споживачів. Саме цей досвід дозволяє компаніям забезпечити лояльність та довгострокову взаємодію зі своїми клієнтами.

Ключові ресурси та ключові види діяльності як елементи бізнес-моделі знаходять своє відображення у кінцевому продукті (послузі), заради яких

споживач проходить всі етапи маршруту. Відповідно, чим якіснішим є ресурсний набір та структурованими бізнес-процеси в компанії, тим вищі шанси, що клієнт повторно придбаватиме продукт, тобто проходитиме всі етапи маршруту знову і знову.

Завдяки розвитку взаємовідносин з ключовими партнерами компанія забезпечує вищий рівень сервісу та кращого досвіду своїм клієнтам на всіх етапах та у межах усіх точок доступу на маршруті. Фінансові елемент бізнес-моделі, по суті, є індикаторами ефективності бізнесу. На маршруті клієнта ми можемо відстежити тенденції щодо наявності стимулів придбавати продукт на кожному етапі і за потреби їх скоригувати, тобто розробити ряд чинників, які забезпечують продажі.

Взаємодія підприємства з клієнтами доцільно розглядати як інтегрований процес, що поєднує маркетингові, організаційні та фінансові аспекти бізнес-моделі. Аналіз клієнтського маршруту забезпечує можливість систематизації точок дотику та виявлення критичних чинників впливу на поведінку споживачів. Це створює підґрунтя для формування стратегії персоналізованих комунікацій і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Узгодженість внутрішніх ресурсів і партнерських зв’язків із потребами цільового сегмента визначає стійкість бізнес-моделі в умовах конкурентного середовища. Таким чином, ефективність управління клієнтським досвідом з використанням робочих маркетингових інструментів виступає важливим індикатором результативності та динамічного розвитку компанії та її бизнес-моделі.

Список використаних джерел:

1. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business (1 ed.). Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2014. 400 p.
2. Casadesus R., Ricart E. J.(2011) How to design a winning business model. HBR January-February 2011. Електронний ресурс. Режим доступу: https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winningbusiness-model
3. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 282 p.

Петренко Катерина,
канд.екон.наук, доцент,
Київський національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

МІЖНАРОДНИЙ РИНОК РОЗВИТКУ АГРОСЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ключові слова: міжнародний агроринок, економічна безпека, глобалізація

Kateryna Petrenko
PhD in Economics, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

INTERNATIONAL MARKET FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Keywords: international agricultural market, economic security, globalisation

Міжнародний аграрний ринок виступає ключовим сегментом світового господарства, оскільки відіграє важливу роль у гарантуванні продовольчої безпеки, формуванні значної частини світової торгівлі та впливає на соціально-економічний поступ держав. У контексті глобалізації сільське господарство дедалі тісніше інтегрується у світові економічні процеси, що зумовлює зростання взаємозалежності між країнами-виробниками й споживачами продовольчих ресурсів.

Одним із визначальних напрямів розвитку світового аграрного ринку є постійне зростання попиту на продукти харчування, що зумовлено стрімким збільшенням чисельності населення та процесами урбанізації. Глобальна торгівля сільськогосподарською продукцією й продовольством вирізняється стабільним розширенням як попиту, так і пропозиції з боку всіх учасників ринку. Варто наголосити, що ще до появи сучасних викликів простежувалася закономірність: із переходом виробників від локального до міжнародного рівня вони ставали дедалі чутливішими до впливу світових економічних факторів, що поступово визначало архітектуру глобального аграрного простору. Постійне збільшення чисельності населення у поєднанні з економічним розвитком стимулює підвищення потреби у продовольстві, а зміна структури споживання на користь продукції тваринництва впливає на цінові тенденції та попит у середньостроковій перспективі.

Такі глобальні трансформації відкривають можливості для розширення внутрішнього аграрного ринку України та удосконалення соціальних програм, адже окремі категорії вітчизняної агропродукції є конкурентоспроможними на міжнародних ринках і виробляються у більших обсягах, ніж це потрібно для внутрішнього споживання [1,4]. У цьому контексті важливим орієнтиром для формування ефективної аграрної політики України виступає європейський

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

досвід регулювання агропродовольчого ринку. Після східного розширення Європейський Союз об'єднав 27 країн із населенням близько 450 млн осіб, а на реалізацію Спільної аграрної політики (Common Agricultural Policy, CAP) на період 2021–2027 рр. було передбачено близько €386,6 млрд[2,3].

Загальний аналіз розвитку світового сільського господарства й аграрного ринку підтверджує значний потенціал цього сектору. За останні пів століття обсяги міжнародної торгівлі сільськогосподарськими товарами подвоювалися приблизно кожні 7–8 років, а також розпочато масштабні експериментальні програми щодо використання біокеросину в авіаційній сфері. Водночас, незважаючи на позитивні зрушення, за даними ООН, у 2024 році від голоду страждали близько 733 млн осіб, що становить майже 9 % населення планети. Це значення суттєво перевищує показники попередніх років і пояснюється впливом пандемії, воєнних конфліктів та кліматичних змін. Більшість голодуючих зосереджена в країнах Азії, Південної та Північної Африки, Латинської Америки та на Близькому Сході.

Процеси глобалізації значно посилюють конкуренцію на міжнародному агропродовольчому ринку. На його структуру впливають геополітичні обставини, зміна торговельних орієнтирів, а також запровадження нових тарифних і нетарифних обмежень, що формують оновлену архітектуру міжнародних економічних відносин.

Останніми роками аграрний сектор дедалі більше розглядається як перспективний напрям для інвестицій, оскільки його стратегічне значення полягає у забезпеченні стабільності світової економіки. Вагомі фінансові ресурси спрямовуються на розвиток агротехнологій, удосконалення інфраструктури та впровадження інноваційних бізнес-моделей, що підвищує конкурентоспроможність держав і регіонів. У межах Європейського Союзу особливої актуальності набуло питання стратегічного розвитку аграрного сектору. Один із можливих шляхів полягає у зміцненні індустріальної моделі, орієнтованої на експорт і глобальну інтеграцію. Натомість альтернативна стратегія зосереджується на підвищенні якості й екологічності продукції, розвитку локальних ринків і створенні доданої вартості на регіональному рівні. Прихильники індустріального підходу вважають його визначальним для подолання глобальних викликів у сфері продовольчої безпеки.

Модернізована система фінансування аграрного сектору ЄС дає змогу компенсувати витрати на розвиток сільського господарства навіть у разі подальшого розширення Союзу на схід. Серед ключових інструментів виділяють механізми «модуляції» та «дегресії». Перший передбачає надання прямих виплат виробникам і компенсацій за володіння та ефективне використання земель, а другий — сприяння розвитку сільських територій, захисту довкілля та забезпеченню належних умов утримання тварин, що фактично продовжує положення, закріплені у першій складовій Спільної аграрної політики.

Російська агресія проти України суттєво загострила ситуацію на світових продовольчих ринках, які й раніше перебували під тиском пандемії COVID-19. Це актуалізувало необхідність створення стабільних механізмів функціонування ринку. За оцінками Світового банку, станом на квітень 2022 року війна в Україні спричинила зміни у світових моделях виробництва,

торгівлі та споживання, що прогнозовано призведе до рекордно високих цін на продовольство до кінця 2025 року, а також посилить інфляційні ризики й загрози продовольчій безпеці.

Війна призвела до численних проблем у сільському господарстві України, що створює серйозні ризики для продовольчої безпеки як всередині країни, так і у світі. Основні виклики включають:

- руйнування інфраструктури та виробничих потужностей — знищення елеваторів, складів, зрошувальних систем і техніки, а також замінування великих площ угідь;
- логістичні ускладнення — блокада портів, руйнування транспортних шляхів, подорожчання пального;
- падіння внутрішнього попиту — зниження купівельної спроможності населення, що скорочує споживання і прибутки аграріїв;
- дефіцит ресурсів — нестача добрив, палива, кормів, засобів захисту рослин і запчастин;
- нестача робочої сили — наслідок міграції, мобілізації та важких умов праці;
- розкрадання продукції — мародерство й викрадення зерна та інших продовольчих товарів окупантами.

Ці фактори загрожують різким підвищенням цін і дефіцитом продовольства, особливо у країнах, залежних від імпорту українського зерна. За даними Мінагрополітики, через війну врожай наступного року може скоротитися до 40 %, а площа орних земель уже зменшилася на 25 %.

Отже, сучасний стан розвитку світового аграрного сектору в умовах глобалізації зумовлюється низкою взаємопов'язаних тенденцій, що відображають як потреби міжнародного ринку, так і завдання сталого розвитку. Розуміння цих процесів надає державам можливість вибудовувати результативні стратегії інтеграції у глобальний агропродовольчий простір та гарантувати економічну й продовольчу безпеку.

Список використаних джерел:

1. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень: офіц. веб-сайт. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf

2. World Food Situation URL:https://www.fao.org/worldfoodsituation/csd

3. Hubeni, Y., Krupa, V., & Zelisko, N. (2024). Structural and Dynamic Changes in International Trade in Agricultural Products in Ukraine. Zeszyty Naukowe SGGW W Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego, 24(1), 35–46. https://doi.org/10.22630/PRS.2024.24.1.3 (Original work published 7 marzec 2024).

4. Benchmark for world food commodity prices down in January 2025 URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/benchmark-for-world-food-commodity-prices-down-in-january/en?utm_source

Пєткова Каріна,
здобувачка ОС Бакалавр,
Одеський національний економічний університет
Борса Вадим,
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Ключові слова: податкове адміністрування, конкурентоспроможність, бізнес-середовище, цифровізація, податкові стимули.

Karina Pietkova,
Bachelor’s degree student
Odesa National Economic University
Vadym Borsa,
PhD in Economics,
Associate Professor of Finance Department,
Odesa National Economic University

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY THROUGH TAX ADMINISTRATION MECHANISMS

Keywords: tax administration, competitiveness, business environment, digitalization, tax incentives.

Податкове адміністрування виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, оскільки від його ефективності залежить як рівень надходжень до бюджету, так і умови ведення бізнесу. Система адміністрування охоплює організацію збору податків, контроль за їх сплатою, формування прозорих процедур для платників, впровадження цифрових сервісів, а також механізми протидії ухиленню від оподаткування. У сучасних умовах особливого значення набуває баланс між фіскальною функцією держави та створенням сприятливого середовища для розвитку підприємництва, адже складні й непрозорі податкові процедури збільшують витрати бізнесу та знижують його конкурентоспроможність, тоді як спрощене і якісне адміністрування здатне стимулювати легальну економічну діяльність та залучення інвестицій.

В Україні останніми роками спостерігаються певні позитивні зрушення у сфері податкового адміністрування. Зокрема, в Національній стратегії доходів до 2030 року передбачено цифровізацію процедур, розвиток електронних сервісів та запровадження ризик-орієнтованих перевірок. Це дозволяє знизити корупційні ризики та витрати платників податків. Важливою складовою реформування є також гармонізація процедур адміністрування з європейськими

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

стандартами, що сприятиме інтеграції України до єдиного економічного простору та створенню прозорих умов для іноземних інвесторів [1].

Водночас існують і суттєві проблеми, які стримують ефективність системи. За результатами «Податкового індексу» Європейської бізнес-асоціації у 2024 році середня оцінка податкової системи становила лише 2,64 бала з 5 можливих, тоді як у 2023 році вона дорівнювала 2,85 бала (рис.1). Лише 5% бізнесу вважають, що податкова система України сприяє розвитку, тоді як понад третина підприємців оцінюють її як бар'єр. Також 44% респондентів характеризують процес адміністрування та підготовки звітності як обтяжливий. Негативно сприймається і якість обслуговування: у 2024 році лише 20% бізнесу залишилися задоволеними комунікацією з податковими органами, тоді як роком раніше цей показник становив 31% [2].

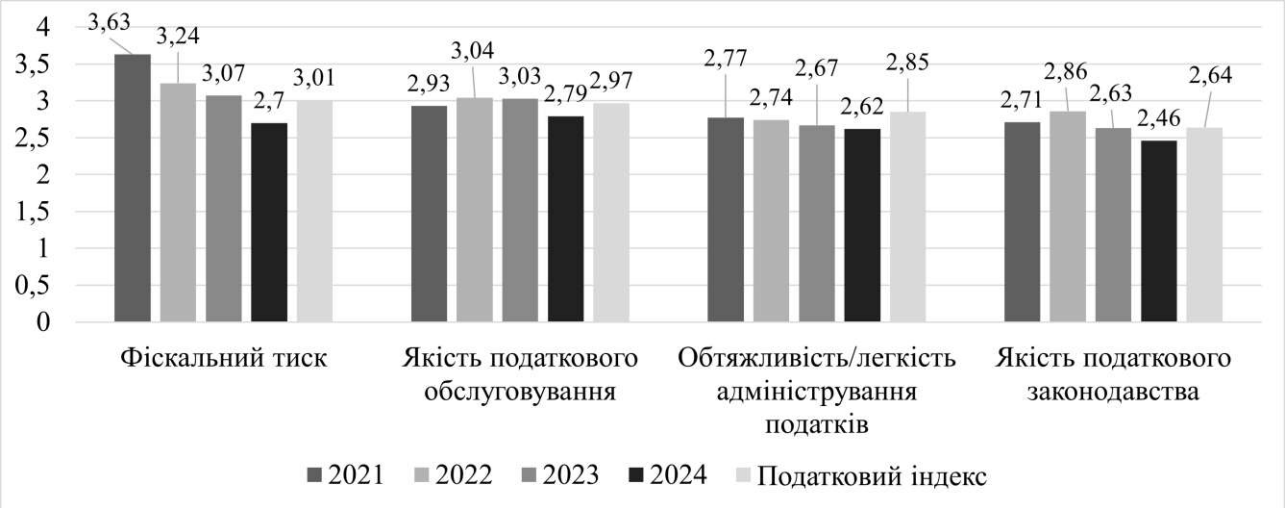

Рис. 1. Динаміка показників Податкового індексу України за 2021–2024 роки

Джерело: складено за даними Європейської Бізнес Асоціації [2]

Ще одним викликом залишається значний обсяг тіньової економіки, який, за оцінками Міністерства економіки, перевищує 30% ВВП країни. Наявність схем ухилення, проблеми з блокуванням податкових накладних та часті зміни законодавства знижують довіру до системи і створюють додаткові ризики для бізнесу. Водночас міжнародний досвід свідчить, що прозоре адміністрування, стабільність правил гри та ефективні сервіси для платників є важливішими для інвесторів, ніж сам рівень податкових ставок. Саме тому удосконалення адміністрування може стати вагомим чинником покращення інвестиційного клімату України [3., с. 79].

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки через механізми податкового адміністрування можливе за умови реалізації кількох пріоритетних завдань. По-перше, необхідно забезпечити стабільність і прозорість податкового законодавства, мінімізуючи кількість несподіваних змін. По-друге, потрібно продовжувати цифровізацію, розширюючи електронний кабінет платника та автоматичні системи аналізу ризиків. По-третє, важливим є підвищення сервісної функції податкових органів, адже довіра бізнесу формується через прості та зрозумілі процедури. Також слід активніше впроваджувати ризик-орієнтовані перевірки, зосереджуючи ресурси

на найбільш проблемних сферах, а не створюючи надмірний тиск на добросовісних платників [4., с. 385].

Таким чином, реформування податкового адміністрування має стати пріоритетом не лише з точки зору збільшення доходів бюджету, а й як інструмент покращення бізнес-клімату та підвищення інвестиційної привабливості України. Гармонізація податкових процедур з європейськими стандартами, активна цифровізація та посилення сервісної функції податкових органів здатні скоротити масштаби тіньової економіки, підвищити рівень добровільної сплати податків і створити умови для стійкого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. Національна стратегія доходів. до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (Дата звернення: 16.09.2025)

2. European Business Association. Tax Index. 2024. URL: https://eba.com.ua/biznes-znyzyv-otsinku-systemy-opodatkuvannya-u-2024-rotsi-opytuvannya-eva/ (Дата звернення: 16.09.2025)

3. Головай Н., Бей С. Гармонізація податкової політики України в умовах євроінтеграції: виклики, можливості та перспективи. *EMPIRIO. Менеджмент. Освітній менеджмент.* 2024. № 2(1). С. 76-83. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.76-83

4. Лагодієнко Н.В., Якушко І.В. Розвиток системи оподаткування в умовах цифрової трансформації національної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2021. № 5(40). С. 378-388. ISSN 2306-4994

Пісецька Тетяна,
аспірантка
Київський національний
університет імені Тараса Шевченка

ІНКЛЮЗІЯ ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ ЛЮДЕЙ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ВИМІРИ

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальне підприємство, людський капітал, соціальна інклюзія (ветеранів, вразливих категорій населення), повоєнне відновлення, соціальна безпека, соціальний вплив, соціальні інновації.

Tetiana Pisetska,
Ph.D. student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

INTEGRATION OF VULNERABLE CATEGORIES OF INDIVIDUALS THROUGH SOCIAL ENTERPRISES: ECONOMIC AND SOCIAL DIMENSIONS

Keywords: social entrepreneurship, social enterprise, human capital, social inclusion (veterans, vulnerable population categories), post-war recovery, social security, social impact, social innovations.

У контексті війни та повоєнного відновлення особливого значення набуває питання значущості та ваги соціальної цінності працевлаштування різних категорій вразливих груп населення. Якщо в мирний час соціальна політика та діяльність соціальних підприємств здебільшого орієнтувалася на підтримку традиційно вразливих верств населення (одинокі матері, багатодітні та малозабезпечені сім'ї, люди з інвалідністю від народження тощо), то в умовах війни та повоєнного відновлення до таких категорій додалися нові, які зумовлені безпосередньо впливом війни: ветерани, військовослужбовці, що отримали інвалідність, внутрішньо переміщені особи.

Працевлаштування ветеранів та осіб, які отримали інвалідність внаслідок воєнних дій, у воєнний та повоєнний період набуває особливої соціальної значущості через сукупність економічних, соціально-психологічних та політичних чинників.

По-перше, інтеграція таких осіб у зайнятість має безпосередній мультиплікативний економічний ефект. Оцінки SROI (англ. Social Return on Investment — метод оцінки соціальної рентабельності інвестицій) у програмах підтримки ветеранів демонструють, що вигоди від інтеграції часто значно перевищують витрати; зокрема, незалежні SROI-аналізи програм у Великій Британії показують високі коефіцієнти віддачі (приклад: SROI The Poppy Factory; Glasgow's Helping Heroes — SROI ≈ £6.63 на £1 інвестицій) [1].

По-друге, працевлаштування ветеранів має значимий психосоціальний ефект для осіб, що є критично важливим у післявоєнному відновленні. Повернення до роботи забезпечує мотивацію, планування щоденного життя, соціальну підтримку, почуття корисності та необхідності — чинники, які знижують ризик депресії, маргіналізації, психічних розладів та пов'язаних із ними соціальних витрат. Наукові дослідження щодо працевлаштування ветеранів демонструють значне покращення психологічного стану ветеранів із посттравматичним стресовим розладом [2], що підсилює аргумент на користь пріоритетності інвестицій в розвиток в тому числі соціального підприємництва із можливістю працевлаштування осіб, які постраждали від війни.

По-третє, розвиток соціального підприємництва із акцентом на підтримку осіб, які постраждали внаслідок війни, має потужний символічний та легітимаційний вимір. У суспільстві, яке зазнало воєнних втрат, працевлаштування тих, хто безпосередньо захищав державу або постраждав у бойових діях, сприймається як форма публічного визнання та підтримки. Це соціальний капітал, який підкреслює соціальну згуртованість і має довгострокові соціально-політичні переваги, які суттєво впливають на соціальну стабільність.

Дослідження реінтеграції ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок військових дій [3] в українському контексті підкреслюють, що швидке збільшення чисельності ветеранів вимагає системних рішень з працевлаштування саме через ризики соціальної дестабілізації й навантаження на сервіси.

По-четверте, методологічні підходи (зокрема SROI) дають змогу трансформувати соціальні результати у вимірювані величини для пошуку найбільш рентабельних проектів для інвестиції: "SROI перетворює соціальні результати у вартісні показники з метою порівняння вигід і витрат та відтворення логіки формування змін". [4]. Це дозволяє державному та приватному сектору обґрунтовано розподіляти обмежені ресурси під час повоєнного відновлення.

Окрім того, українська специфіка — значне збільшення чисельності ветеранів та концентрована потреба в реінтеграційних сервісах — підсилює практичну необхідність пріоритизації програм працевлаштування ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни, ВПО. Аналітичні звіти та національні ініціативи рекомендують поєднання підтримки працевлаштування, професійної орієнтації та стимулів для роботодавців як найефективніший шлях зниження довгострокових соціальних витрат і пришвидшення економічного відновлення.

Як вказує Грішнова О. А., традиційна економічна криза та криза, що виникає через війну, не є однаковими з точки зору різних аспектів, криза воєнного часу є значно глибшою, довшою та складнішою, відрізняється причинами виникнення та економічними наслідками для підприємств. Серед іншого, вона має помітні відмінності і з позицій негативного впливу на людський капітал [6, 7]. Тому повоєнне відновлення потребує інших методів вирішення економічних проблем.

У цьому контексті розвиток соціального підприємництва є одним із вирішальних чинників сталого відновлення, оскільки воно поєднує економічну ефективність з реалізацією соціальної місії. Соціальні підприємства, які

забезпечують робочі місця для представників вразливих категорій (зокрема ветеранів та осіб з інвалідністю), виконують подвійну функцію: сприяють зменшенню навантаження на систему соціального захисту та стимулюють локальний економічний розвиток. Оцінка їх соціального впливу за допомогою інтегральних показників, таких як SROI, що враховує пріоритетність інклюзивних ініціатив у повоєнних умовах, дає змогу кількісно відобразити внесок таких підприємств у розбудову інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел

1. The Poppy Factory; Glasgow's Helping Heroes. The Poppy Factory SROI Report . URL: https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2017/04/Poppy-Factory-SROI-Report.pdf. (accessed: September 10, 2025).

2. Davis, L. L., Kyriakides, T. C., Effect of Evidence-Based Supported Employment vs Transitional Work on Achieving Steady Work Among Veterans With Posttraumatic Stress Disorder [Електронний ресурс]. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5875356/. (accessed: September 10, 2025).

3. The social reintegration of veterans in Ukraine with a special focus on the inclusivity of particularly vulnerable veterans and the role that veterans' organizations can play in building inclusivity. November 2023 URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf. (accessed: September 10, 2025).

4. Social Value UK. A guide to Social Return on Investment (SROI). – London: Social Value UK, 2012. – 72 p.

5. Dobrohorska, S. Reintegrating Ukraine's Veterans. April 2025. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Dobrohorska_Ukraine%20Veterans_Report.pdf. (accessed: September 10, 2025).

6. Грішнова О.А., Самолюк Н.М., Рощик І.А. Визначення актуальних потреб учасників бойових дій (УБД) як основа їх ефективного соціального захисту// Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (46), 2023. С.56-66.

7. Grishnova O., Chubuk L., Stasiuk K. Vyzhyvannia postrazhdalykh vid viiny pidpryiemstv i zberezhennia liudskoho kapitalu: zakhody adaptatsii. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. 2024. Vypusk 1 (48). S. 62-77. URL: https://doi.org/10.17721/tppe.2024.48.7. (accessed: September 10, 2025).

Проскурня Володимир,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: релокація бізнесу, конкурентні позиції, воєнний стан, ВПО, логістика, цифровізація, кіберстійкість.

Volodymyr Proskurnya,
Ph.D. student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

INCREASING THE COMPETITIVE POSITION OF RELATIONSHIP BUSINESS IN UKRAINE IN THE MINDS OF THE MILITARY STAN

Keywords: business relocation, competitive positions, military, military software, logistics, digitalization, cyber-resilience.

Актуальність дослідження конкурентних позицій релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану зумовлена сукупністю критичних факторів, що радикально змінюють правила гри на національному ринку. Війна спричиняє руйнування інфраструктури, обмежує доступ до сировини, енергоресурсів і логістичних коридорів, що примушує компанії переміщувати виробничі й офісні потужності у відносно безпечні регіони. Ці переміщення переформатовують структуру локальних ринків, посилюють конкуренцію за дефіцитні активи (складські площі, транспортні потужності, кваліфіковану робочу силу) та змінюють баланс сил на користь територій із кращою діловою й транспортною інфраструктурою.

Політична невизначеність і слабкість окремих інституцій додають бар'єрів: неповнота правозастосування, затримки у дозвільних процедурах і неоднорідність регіональної підтримки ускладнюють масштабування бізнесу після релокації. Водночас цифровізація та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості відкривають нові «вікна можливостей»: перехід на віддалені моделі управління, електронну комерцію, цифрові платформи закупівель і збуту, прозорі системи traceability під вимоги міжнародних партнерів. Компанії, які інвестують у IT-інфраструктуру, кіберстійкість, аналітику даних та відповідність ESG/CBAM, підсилюють свої конкурентні переваги на внутрішніх і зовнішніх ринках [1;2].

Безумовно, питання релокованих підприємств в загальній конкурентній політиці держави є вкрай нагальним. Оскільки сама суть релокації полягає в вимушеному переміщенні функціонування до більш безпечних регіонів

країни або за її межі задля збереження виробничого потенціалу, персоналу та стабільності господарської діяльності. Цей процес ускладнюється впливом ряду чинників: обстріли об'єктів критичної інфраструктури, мобілізація населення, зростання вартості логістики, обмежений доступ до енергоресурсів, дефіцит сировини та капіталу. Також не слід забувати, що релоковане підприємство на місцях «переїзду» зіштовхуються з новими викликами, зокрема - адаптацією до нового ринкового середовища, зміною структури споживчого попиту, інтеграцією до локальних економічних кластерів, конкуренцією за ресурси з місцевим бізнесом.

Вважається, актуальним питання і ВПО, де ними формується нове трудове середовище з регіональними відмінностями. До прикладу актуальним є питання релокації бізнесу з Сумської області, де збільшується частка ВПО, тоді бізнес релокується до прикладу у м.Львів, а самі працівники немають змоги жити у великому місті – з'являється трудовий дефіцит, де бізнес має покривати більші витрати і шукати нових працівників на обраній локації, що зменшує конкурентну силу і позицію бренда.Не варто забувати, що процес релокації включає і комплекс організаційних рішень: оцінку ризиків, вибір регіону з відповідною інфраструктурою, логістику переміщення обладнання, повторне налагодження виробничого циклу та відновлення ділових зв'язків. У таких умовах формування конкурентних переваг потребує гнучкого стратегічного управління, інноваційності, цифрової трансформації, ефективного управління витратами та адаптації низки стратегій до змін в умовах воєнного часу.

Після початку повномасштабної російсько-української війни у 2022 році економіка України зазнала глибоких структурних потрясінь. Суттєве руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей та кадрових ресурсів, мобілізація та масовий відтік населення призвели до необхідності докорінної трансформації функціонування бізнесу. Одним із ключових адаптивних механізмів стало переміщення підприємств із небезпечних регіонів (релокація) - процес, який набув системного характеру в межах державних ініціатив [3].

Релокація бізнесу в Україні виступила вимушеним, але стратегічно важливим кроком для збереження виробничого та кадрового потенціалу. Учасники ринку почали активно переміщувати виробничі потужності до західних регіонів країни, де безпекова ситуація є відносно стабільнішою. Водночас цей процес ускладнюється обмеженим доступом до ресурсів, нестачею інфраструктури у приймаючих регіонах, труднощами із перевезенням обладнання, а також кадровими проблемами, викликаними мобілізацією та вимушеною міграцією. Багато підприємств втратили частину кваліфікованого персоналу або зазнали перебоїв у постачанні сировини [4]

Дескриптивна статистика свідчить: у 2022–2023 рр. зафіксовано 4062 релоковані компанії. Із них 2369 фірм (58%) здійснили міжрегіональні переїзди, тоді як 1693 (42%) перемістилися між населеними пунктами в межах однієї області. Водночас, попри надвисокі ризики, 2023 р. відзначився частковим відновленням доходів: після падіння сукупної виручки у 2022 р. на 28% - із 417 млрд грн до 299 млрд грн - у 2023 р. відбулося зростання до 355 млрд грн (+19% р/р), хоча відставання від рівня 2021 р. збереглося (-15%). Медіанний

чистий дохід також продемонстрував «V-подібну» динаміку: 5,2 млн грн у 2021 р.; 3,5 млн грн (-33%) у 2022 р.; 4,4 млн грн (+28%) у 2023 р [5;6;7].

Найбільше юридичних осіб релокувалося з м. Києва (632), а також із окупованих і прифронтових регіонів - Донецької, Запорізької, Харківської, Луганської та Херсонської областей. Рейтинг приймаючих територій руйнує поширений стереотип про «виключно Захід»: перше місце посів Київ (694 компанії), далі Київська область (321), Дніпропетровська область (230), і лише четвертою - Львівська область (188). Географія потоків фіксує виразну деконцентрацію бізнесу зі Сходу та Півдня та зростання «полюсів притягання» довкола Києва, Дніпра, Львова й Одеси.Узагальнюючи, бізнес під час війни найчастіше: (а) переорієнтовується на столичний регіон; (б) переміщується в межах власної області; (в) змінює дислокацію в межах макрорегіону з опорою на великі міські центри - Дніпро, Одесу, Львів [5;6;7].

Галузева структура вибірки показує домінування оптової торгівлі, АПК, переробної промисловості, будівництва та транспорту. За обсягом сукупної виручки у 2023 р. лідирували підприємства, що здійснюють торгівлю пальним і тютюновими виробами, вирощують зернові, надають орендні послуги з нерухомості, а також виробники олії та міді і компанії вантажного автотранспорту. Такий профіль демонструє, що навіть в умовах воєнного стану конкурентні позиції релокованого бізнесу формуються на перетині логістичної доступності, близькості до ключових ринків збуту та належності до секторів, стійкіших до шоків попиту і пропозиції.

У цих умовах цифровізація економіки стала одним із ключових чинників виживання та відновлення. Швидка адаптація до цифрових платформ, електронних сервісів (зокрема Prozorro, Prozorro Market), впровадження електронного документообігу, онлайн-закупівель і дистанційної роботи дозволили релокованим підприємствам підтримувати операційну ефективність і мінімізувати втрати. Зростання обсягів цифрових державних закупівель у 2024 році до 789,5 млрд грн свідчить про зростаючу довіру бізнесу до цифрових механізмів прозорої конкуренції.

Ринок праці також трансформується відповідно до нових умов. Попит на дистанційну роботу, цифрових фахівців, маркетологів та аналітиків зростає, як і конкуренція за кваліфіковані кадри. У 2024 році кількість цифрових вакансій досягла 105–110 тисяч, що свідчить про поступове відновлення економічної активності. Водночас 71% компаній повідомляють про дефіцит фахівців, що вказує на незбалансованість попиту й пропозиції на ринку праці, особливо у релокованих компаніях, яким доводиться формувати нові команди на нових локаціях [8].Водночас війна стала каталізатором структурних змін у конкурентному середовищі. Національні підприємства, що зуміли швидко релокуватися, впровадити цифрові інструменти та адаптувати бізнес-моделі до нових ринкових умов, отримали шанс не лише вижити, а й посилити свої позиції. У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення зовнішньої торгівлі, інвестиційної активності та виробництва, що вказує на здатність економіки адаптуватися та формувати нові конкурентні переваги, зокрема через ефективну релокацію бізнесу.

Релокація бізнесу стала ключовим механізмом виживання та збереження конкурентних позицій у воєнний період. У 2022–2023 рр. зафіксовано тисячі

переміщень із прифронтових регіонів і Києва з подальшою концентрацією в столичному регіоні, Дніпрі, Львові та Одесі. Попри глибокий провал доходів у 2022 р., 2023 р. показав часткове відновлення; лідирують галузі з відносно стійким попитом і логістичною доступністю (опт, АПК, переробка, будівництво, транспорт). Для закріплення позицій потрібні синхронні дії держави й бізнесу: адресна інфраструктурна підтримка приймаючих регіонів (логістика, енергозабезпечення, склади), доступ до капіталу та страхування воєнних ризиків, прискорені дозвільні процедури й сервіс «єдиного вікна». Релокований бізнес, що інвестує в ці напрямки та вибудовує ризик-орієнтоване управління ланцюгами постачання, підвищує стійкість і здатність конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Алексін Г.О. Стратегії підтримки переміщеного бізнесу в умовах збройної агресії та природного лиха в системі корпоративних фінансів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. No 12 (Квіт 2024). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-08-04 DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-08-04.

2.Ковалик О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих під-приємств в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. No 4(68). С. 50–60. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.

3. Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. НІСД. 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini (дата звернення 11.09.2025).

4. Смочко Н., Лужанська Т. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану. Social Development and Security. 2022. No 12(4). С. 112–118. URL: https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.10

5. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Веб-сайт. 2024. URL: https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search(дата звернення 11.09.2025).

6. Державна служба статистики України. Веб-сайт. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 11.09.2025).

7. YouControl.Market. Веб-сайт. 2024. URL: https://youcontrol.market (дата звернення 11.09.2025).

8. Запухляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. Вісник Хмельницького національного уні-верситету. 2022. No 6. Том 2. С. 257–263. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16155 (дата звернення 11.09.2025).

Радченко Валерій,
здобувач ОС Магістр
Національний університет харчових технологій
Капінус Лариса,
д-р екон. наук, доцент
Національний університет харчових технологій

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

Ключові слова: штучний інтелект, соціальні мережі, маркетинг, конкурентоспроможність, цифровізація.

Valerii Radchenko,
Master's student at the Department of Marketing
National University of Food Technologies
Larysa Kapinus,
Dr. of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Food Technologies

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO SOCIAL MEDIA MARKETING STRATEGIES

Keywords: artificial intelligence, social media, marketing, competitiveness, digitalization.

У сучасних умовах цифрової економіки соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації між бізнесом та споживачами. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у маркетингові стратегії дозволяє компаніям не лише підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами, а й створювати нові бізнес-моделі. Технологічні інновації, зокрема ШІ, виступають каталізатором змін у глобальній економіці та формують нову конкурентну реальність для підприємств [1, 3].

ШІ у сфері маркетингу сприяє переходу від традиційних підходів до інтегрованих цифрових стратегій, де ключову роль відіграє здатність алгоритмів аналізувати великі масиви даних і швидко адаптуватися до змін ринку [1]. Використання інструментів ШІ у просуванні товарів та послуг дає змогу скоротити витрати часу на рутинні завдання та зосередитися на стратегічному розвитку бренду [2]. Застосування ШІ у соціальних мережах відкриває нові можливості для бізнесу, оскільки дозволяє персоналізувати комунікацію зі споживачами, прогнозувати їхню поведінку та формувати індивідуальні пропозиції. Як результат, компанії отримують інструмент для підвищення ефективності маркетингових кампаній, зниження витрат на просування та посилення емоційного зв’язку зі своєю аудиторією.

Для українських підприємств з виробництва харчових продуктів використання ШІ у маркетингових практиках соціальних мереж може стати основою для побудови більш гнучких і стійких бізнес-моделей. Це особливо

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

актуально в умовах нестабільності та високої конкуренції, коли швидкість прийняття рішень та здатність до інновацій визначають позиції компанії на ринку. В ході вивчення можливостей інтеграції ШІ в маркетингові стратегії просування харчових продуктів у соціальних мережах, пропонуємо розвиток наступних стратегій:

1. Стратегія формування персоналізованого контенту. Персоналізований контент у соціальних мережах є ключовим напрямом використання штучного інтелекту у сучасному маркетингу. Алгоритми аналізують цифрову поведінку користувачів – їхні вподобання, коментарі, частоту та тривалість переглядів – і формують унікальні стрічки контенту чи рекламні повідомлення. Такий підхід дозволяє брендам більш точно відповідати на потреби та інтереси споживачів, підвищуючи релевантність комунікації. Наприклад, користувачам, які проявляють інтерес до екологічних продуктів, пропонуються органічні бренди. Це сприяє зростанню рівня залученості та формує відчуття індивідуального підходу, що підвищує довіру до компанії та лояльність клієнтів.

2. Стратегія використання інтелектуальних чат-ботів та віртуальних асистентів. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти стають ефективним інструментом поведінкового маркетингу у сфері харчових брендів. Використовуючи алгоритми штучного інтелекту, вони здатні аналізувати потреби споживача та надавати персоналізовані поради – від підбору рецептів на основі наявних продуктів до рекомендацій щодо смакових поєднань. Прикладом є чат-бот кавового бренду, який допомагає обрати напій відповідно до індивідуальних вподобань і пропонує промокод. Така технологія формує образ «персонального консультанта з харчування», підвищує довіру, стимулює залученість споживачів і сприяє зростанню продажів.

3. Стратегія врахування соціальних слухів (Social Listening). Стратегія social listening та аналізу настроїв у контексті харчових брендів розглядається як ключовий інструмент управління споживчим досвідом у цифровому середовищі. Використання алгоритмів штучного інтелекту дає змогу відстежувати й класифікувати відгуки у соціальних мережах щодо смаку продукції, якості паковання чи ефективності сервісу доставки. Наукові дослідження підтверджують, що оперативне реагування на негативні згадки суттєво знижує репутаційні ризики та підвищує довіру споживачів..

4. Стратегія автоматизованого створення контенту. Використання штучного інтелекту для генерації контенту у харчовій індустрії відкриває нові можливості для ефективного просування брендів у соціальних мережах. ШІ здатний створювати рецепти з використанням продуктів компанії, формувати інтерактивні кулінарні відео та адаптивні візуали, що відповідають поточним трендам цифрового середовища. Наприклад, йогуртові бренди успішно впроваджують ШІ для створення Reels із рецептами смузі, що змінюються залежно від популярних запитів у TikTok. Це не лише знижує витрати на контент, а й підсилює актуальність бренду, забезпечуючи постійну присутність у трендовому інформаційному полі.

5. Стратегія використання прогнозної аналітики для таргетованої реклами. Прогнозна аналітика є одним із ключових інструментів сучасного поведінкового маркетингу, що дозволяє харчовим брендам оптимізувати

рекламні кампанії та підвищувати їхню ефективність. Використовуючи алгоритми штучного інтелекту, компанії можуть передбачати сезонні коливання попиту, часові піки споживчої активності та соціально-культурні фактори, що впливають на вибір продуктів. Наприклад, зростання попиту на морозиво влітку чи гарячий шоколад узимку може бути прораховане за допомогою аналізу історичних даних і трендів у соцмережах. Крім того, у періоди підвищеного навантаження, як-от студентські сесії, реклама енергетичних напоїв стає максимально релевантною. Це дає змогу брендам спрямовувати рекламні бюджети лише на «теплу» аудиторію з високою ймовірністю конверсії, мінімізуючи витрати на менш зацікавлених споживачів. У результаті застосування прогнозної аналітики забезпечує зростання ROI, зміцнення ринкових позицій бренду та посилення його конкурентних переваг.

Отже, роль штучного інтелекту у трансформації бізнес-моделей полягає не лише у вдосконаленні маркетингових інструментів, а й у стратегічному переосмисленні способів організації бізнесу в цілому.

Водночас А. Воронюк [2] зазначає, що широке використання ШІ у маркетингу пов’язане і з низкою ризиків, серед яких – надмірна залежність від алгоритмів, можливі похибки у прогнозуванні поведінки споживачів та етичні виклики, пов’язані з обробкою персональних даних. Тому конкурентоспроможність бізнесу в умовах цифрової економіки визначатиметься не лише масштабом впровадження ШІ, а й здатністю компаній збалансувати технологічні можливості з дотриманням етичних стандартів і збереженням довіри з боку споживачів.

Впровадження ШІ у соціальних мережах відкриває нові можливості для підприємств, забезпечуючи точніший і гнучкіший вплив на споживача. Завдяки алгоритмам персоналізації та прогнозної аналітики підприємства можуть пропонувати продукти у найбільш релевантний момент, підвищуючи ефективність комунікацій. Використання чат-ботів та інтерактивних рішень сприяє формуванню емоційного зв’язку зі споживачами через рецепти, історії чи поради. Інструменти social listening дозволяють оперативно виявляти репутаційні ризики й адаптувати маркетингові стратегії. Крім того, автоматизоване створення візуального та відеоконтенту стимулює залучення аудиторії, роблячи бренд більш помітним і сучасним у цифровому середовищі. Таким чином, штучний інтелект стає не лише інструментом маркетингової оптимізації, а й стратегічним ресурсом, здатним забезпечити довгострокові переваги підприємствам та підвищити конкурентоспроможність у глобальній цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Котлер С., Діамантіс П. Майбутнє ближче, ніж здається. Як технології змінюють бізнес. Київ: Лабораторія, 2021. 256 с.

2. Воронюк А. Твій AI-маркетолог: Як вивільнити 15,5 години щотижня з маркетингової рутини. Київ: ArtHuss, 2025. 200 с.

3. Gündüzyeli B. Artificial Intelligence in Digital Marketing Within the Framework of Sustainable Management. *Sustainability*. 2024. 16. 10511. https://doi.org/10.3390/su162310511

Магомедова Аліна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Рудь Владислав,
економіст

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Ключові слова: інноваційна діяльність, агробізнес, R&D, цифровізація, точне землеробство.

Alina Magomedova,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Vladyslav Rud,
economist

DEVELOPMENT OF INNOVATION PROCESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE'S ECONOMY

Keywords: innovation processes, agribusiness, R&D, digitalization, precision farming.

Розвиток інноваційної діяльності в агробізнесі України є ключовим чинником підвищення стійкості, продуктивності та конкурентоспроможності сектора на внутрішньому та світовому ринках; проте національна інноваційна екосистема характеризується низьким рівнем фінансування досліджень і розробок у відношенні до ВВП і коливаннями позицій у міжнародних інноваційних рейтингах, що відображає як наявні сильні наукові компетенції, так і системні бар'єри для трансферу технологій в агросекторі.

Таблиця 1.

Динаміка інноваційної активності агробізнесу України (2019–2023 рр.)

Показник / рік	2019	2020	2021	2022	2023
Рейтинг України в Global Innovation Index (GII)	47	45	49	57	55
Витрати на R&D (Gross expenditure on R&D, % ВВП)	0.43%	0.4%	0.38%	0.33%	~0.3 27%
Кількість організацій, що здійснювали НДР у сільському господарстві (од)	12	12	7	7	7

Джерело: складено авторами за даними [1], [3]

Аграрний сектор демонструє значну концентрацію традиційних технологій і практик, а вектор інновацій найчастіше спрямований на цифровізацію управління фермерським господарством, точне землеробство, біотехнології та логістику збереження продукції; однак темпи впровадження

інновацій підприємствами залишаються обмеженими через низьку інвестиційну активність, брак доступу до довгострокового фінансування та слабку інституційну координацію [2].

Для прискорення інновацій в агробізнесі необхідна комплексна політика, яка поєднує: стимулювання приватних інвестицій у R&D (податкові стимули, венчурні інструменти для агротехстартапів), розвиток державно-приватного партнерства у проблемно-орієнтованих дослідженнях (наприклад, спільні лабораторії університетів і агрохолдингів), створення механізмів швидкого тестування і масштабування технологій (пілоти, «польові» тестування), а також програми підвищення кваліфікації кадрового потенціалу в сфері цифрових і біоінновацій [4].

На рівні практичних рекомендацій:

- концентрувати початкове фінансування на рішеннях із швидким економічним ефектом для фермерів (дотримуватися «proof of value»),
- створювати агрокластери з доступом до лабораторій і сервісів прототипування,
- впроваджувати диференційовані кредитні продукти й страхування ризиків для інвестування в технології,
- активніше залучати донорські програми та іноземні гранти для пре- та пост-реформних проєктів відновлення агросектору.

Проблеми імплементації інновацій у сільському господарстві включають фрагментовану структуру господарств (від малих сімейних фермерів до великих агрохолдингів), низький рівень капіталовкладень у R&D з боку бізнесу, логістичні перешкоди (збереження, доступ до ринку) та питання безпеки/де-мінування в регіонах, уражених війною — все це вимагає адаптованих політик, регіональних підходів і пріоритезації інвестицій.

Список використаних джерел:

1. WIPO. Global Innovation Index, country profiles: Ukraine (GII 2019 & GII 2023). – Geneva : World Intellectual Property Organization, 2019–2023.URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf

2. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність України : стат. зб. Київ : Держстат, 2019. 168 с.

3. World Bank. Research and development expenditure (% of GDP) // World Development Indicators. URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA

4. Науково-аналітична доповідь «Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році» МОН України. – Київ, 2024. – URL: https://t1p.de/68wku

Савицький Олег,
аспірант
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»
Дячук Олександр
кандидат технічних наук, провідний науковий співробітник
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ВИКИДІВ МЕТАНУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВУГІЛЬНОГО ТА НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРІВ В УКРАЇНІ

Ключові слова: техніко-економічне моделювання, кліматична політика, стратегічне планування, декарбонізація, викиди метану.

Oleg Savitskyi ,
PhD Student,
State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”
Oleksandr Diachuk,
PhD in Technical Sciences, Leading Research Fellow,
State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”

TOOLS OF TECHNO-ECONOMIC MODELING OF METHANE EMISSIONS AND THEIR APPLICATION FOR STRATEGIC PLANNING OF THE TRANSFORMATION OF THE COAL AND OIL & GAS SECTORS IN UKRAINE

Keywords: techno-economic modeling, climate policy, strategic planning, decarbonization, methane emissions.

В контексті європейської інтеграції України існує необхідність імплементації норм та стандартів Європейського Союзу (ЄС) щодо обліку, контролю та скорочення викидів метану в нафтогазовому та вугільному секторах. Особливої актуальності цьому надає набуття чинності вимог Регламенту ЄС 2024/1787 [1]. Одночасно існує необхідність залучення значних інвестицій для модернізації нафтогазового сектору, в т.ч. об’єктів видобування, транспортування, зберігання та розподілу природного газу, а також справедливої трансформації вугільного сектору, що важливо для досягнення енергетичної незалежності економіки України, підвищення її енергоефективності, стійкості та конкурентоспроможності.

На національному рівні в Україні розробка та реалізація політики та заходів зі скорочення викидів метану здійснюється відповідно до Плану заходів з реалізації кліматичної політики України в рамках участі в глобальній ініціативі із скорочення викидів метану “Global Methane Pledge”, затвердженим

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Кабінетом Міністрів України у липні 2023 року [2]. Дана ініціатива передбачає скорочення викидів метану на 30% у 2030 році, порівняно з 2020 роком. Однак, цей план не дає чітких та конкретних відповідей щодо того, який існує потенціал для скорочення викидів метану в Україні, яким чином його можливо реалізувати, які застосовувати технології, скільки інвестицій для цього потрібно тощо. План лише встановлює подібні завдання, визначає відповідальних виконавців, строки виконання, очікувані результати тощо. Зокрема, містить завдання щодо проведення у 2023 році дослідження щодо обсягів викидів метану в окремих секторах та потенціалу їх скорочення, однак, на скільки відомо, це завдання не виконано станом на середину вересня 2025 року. Більше того, таке завдання не є одноразовим, такі дослідження мають проводитися на постійній основі, особливо при змінні важливих параметрів та даних.

Для виконання завдання щодо оцінки обсягів викидів метану в окремих секторах та потенціалу їх скорочення, насамперед необхідним є проведення системного аналізу, моделювання та прогнозування динаміки викидів метану в майбутньому за різними сценаріями та для різних секторів економіки. Не менш важливим є проведення пост-оптимізаційного аналізу за для отримання комплексної оцінки впливу перспективних політик та заходів на скорочення викидів метану, що дозволить запропонувати стратегічні орієнтири в удосконаленні економічної, енергетичної та кліматичної політик України для досягнення поставленої мети в рамках Global Methane Pledge.

Згідно даних Національного кадастру антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2023 роки (далі Кадастру), у 2023 році частка всіх викидів метану у загальній структурі викидів ПГ склала 26,9% або 62,77 млн т CO_2-екв. [3]. Хоча частка CO_2 значно більша, вплив метану на посилення парникового ефекту в атмосфері є значно суттєвішим, оскільки він має у понад 80 разів вищий потенціал глобального потепління у 20-річній перспективі (GWP20) ніж CO_2 [4]. Водночас, заходи для скорочення викидів метану в енергетичному секторі можуть бути низьковитратними і швидкоокупними [5].

Енергетичний сектор був відповідальний за 64,7% від усіх викидів метану в 2023 році [3]. То ж цей сектор вимагає першочергової уваги, як в частині моделювання та прогнозування викидів метану, так і в частині стратегічного планування.

На сьогодні в світі для техніко-економічного моделювання викидів метану від енергетичної інфраструктури доступний широкий спектр моделей та інструментів різних рівнів та типів, які в різних масштабах та рамках дозволяють оцінити витрати, вигоди та доцільність відповідних політик та заходів. Наразі, в Україні в умовах обмежених ресурсів та дефіциту якісних даних, в першу чергу через наслідки російсько-української війни, найбільш доцільно використовувати наявні моделі та інструменти, наприклад, модель TIMES-Україна, розроблену державною установою «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Дана модель є досить добре технологічно розгалуженою та практично перевіреною для задач моделювання та прогнозування в енергетичному секторі України. Вона дозволяє моделювати та оцінювати вплив різних технологічних стандартів, інновацій, інфраструктурних змін та інших заходів, а також оцінювати повну вартість функціонування

енергетичної системи (включаючи капітальні та операційні витрати) в умовах заданих обмежень для різних сценаріїв розвитку економіки та енергетики України [6].

В той же час, необхідні спеціальні галузеві інструменти для оцінки життєвого циклу нафтогазової та вугільної інфраструктури, які не достатньо розвинені в Україні, що в комплексі з моделлю TIMES-Україна дозволять якісно проводити довгострокове сценарне моделювання та оцінити ефективність регуляторних, інвестиційних і технологічних рішень для скорочення викидів метану в контексті національної кліматичної політики та євроінтеграційних зобов'язань.

Як доповнення до моделі TIMES-Україна можуть бути використані інструменти оцінки життєвого циклу та спеціальні галузеві моделі або інструменти (в т.ч. інструментарій для моделювання викидів шахтного метану). Їх роль є ключовою в частині визначення коефіцієнтів питомих викидів та їх можливої еволюції на горизонті прогнозування та стратегічного планування (2025-2050 рр.) за різних сценаріїв впровадження політик та заходів для чотирьох окремих категорій викидів метану 1.B.1, 1.B.2.a, 1.B.2.b, 1.B.2.c визначених настановами Міжнародної групи експертів зі зміни клімату [7].

На рисунку 1 зображено пропоновану схему комплексного модельного інструментарію для сценарної оцінки прогнозних викидів метану та необхідних інвестицій для його скорочення. Цей комплексний інструментарій може застосовуватися для оцінки економічної ефективності окремих політик та заходів, включаючи податки на викиди метану, нормативи і стандарти інтенсивності викидів, технологічні зобов'язання і технічні регламенти (напр. введення заборони на вентиляцію та факельне спалювання метану на певних видах об'єктів), субсидії на впровадження технологій скорочення викидів і цільові державні інвестиції, а також отримувати оцінку впливу впроваджуваних заходів на енергетичну систему в цілому та інші сектори економіки.

Реалізація даного модельного комплексу дозволить надавати уряду України та енергетичним компаніям науково-обґрунтовану підтримку у формуванні їхніх політик із скорочення викидів метану, розробці відповідних національних та корпоративних стратегій, планів тощо в нафтогазовому та вугільному секторах, моніторингу ефективності їх реалізації тощо.

В контексті інтеграції вітчизняних енергетичних ринків до ринків ЄС, зокрема, дедалі важливішим стає вуглецевий слід метану як товару в умовах посилення регулювання та введення вуглецевих мит. Крім того, його скорочення є одним з найефективніших заходів для короткострокової кліматичної стабілізації, а також покращення екологічного стану довкілля. А відтак, метан має розглядатися у трьох взаємопов'язаних аспектах, метан – як: 1) цінний енергетичний ресурс, 2) товар на глобальних ринках та 3) парниковий газ та забруднююча речовина. Зокрема, досвід Норвегії та ЄС показує, що системна та комплексна політика скорочення викидів метану, що враховує всі три аспекти, дозволяє досягнути значних результатів як в економічній, так і довкіллєвій сферах [8].

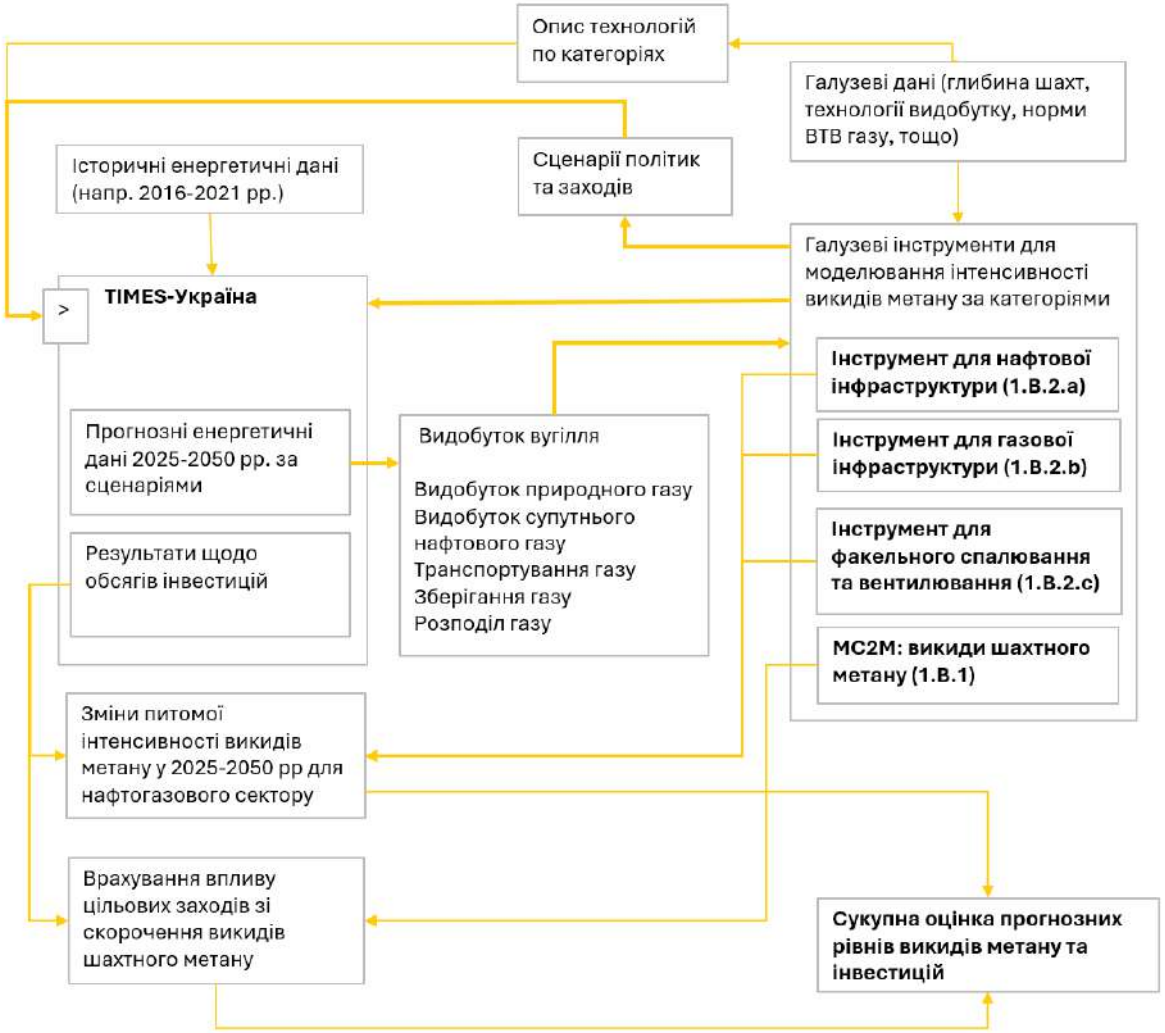

Рис. 1: Схема комплексного модельного інструментарію для сценарної оцінки прогнозних викидів метану та інвестицій.

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, системний підхід до аналізу, моделювання, прогнозування та стратегічного планування скорочення викидів метану є одним з ключових напрямків інтегрованої економічної, енергетичної та кліматичної політики України як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Regulation EU – 2024/1787—EN – *EUR-Lex* (Official Journal of the European Union). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1787/oj/eng (дата звернення: 09.09.2025).

2. Про затвердження плану заходів з реалізації кліматичної політики України в рамках участі в глобальній ініціативі із скорочення викидів метану “Global Methane Pledge” : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 липня 2023 р. № 607-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-klimatychnoi-polityky-ukrainy-v-ramkakh-uchasti-v-hlobalnii-initsiatyvi-iz-skorochennia-vykydiv-metanu-global-methane-pledge-i070723-607 (дата звернення: 09.09.2025).

3. *Ukraine. 2025 National Inventory Document (NID)*. *UNFCCC*. URL: https://unfccc.int/documents/646259 (дата звернення: 09.09.2025).

4. Balcombe, P., Speirs, J. F., Brandon, N. P., & Hawkes, A. D. Methane emissions: Choosing the right climate metric and time horizon. *Environmental Science: Processes & Impacts*, 2018, 20(10), 1323–1339. URL: https://doi.org/10.1039/C8EM00414E (дата звернення: 09.09.2025).

5. Kemp, C. E., & Ravikumar, A. P. New Technologies Can Cost Effectively Reduce Oil and Gas Methane Emissions, but Policies Will Require Careful Design to Establish Mitigation Equivalence. *Environmental Science & Technology*, 2021, 55(13), 9140–9149. URL: https://doi.org/10.1021/acs.est.1c03071 (дата звернення: 09.09.2025).

6. Chepeliev, M., Diachuk, O., & Podolets, R. Economic assessment of low-emission development scenarios for Ukraine. In: *Limiting Global Warming to Well Below 2°C: Energy System Modelling and Policy Development*. Cham: Springer International Publishing, 2018. P. 277–295. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-74424-7_17 (дата звернення: 09.09.2025).

7. Eggleston, H. S., Buendia, L., Miwa, K., Ngara, T., & Tanabe, K. *2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories*. 2006. URL: https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/ (дата звернення: 09.09.2025).

8. Савицький, О., & Дячук, О. Досвід Норвегії та Європейського Союзу у формуванні регуляторних та фіскальних механізмів скорочення викидів метану в нафтогазовій промисловості. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 2025, 4(3). DOI: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-3-5.

Саловський Остап,
доктор філософії (PhD) за спец. "Економіка", викладач,
ЗВО "Український Католицький Університет"
Обозненко Наталія,
докторант програми DBA, викладач,
ЗВО "Український Католицький Університет"

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЕЛЕМЕНТИ «ОРГАНІЗАЦІЙ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ»

Ключові слова: самонавчальна організація, організаційне навчання, організаційна ефективність, організація, що навчається.

Ostap Salovskyi,
PhD in Economics, lecturer,
Ukrainian Catholic University
Nataliya Oboznenko,
doctorate in DBA program, lecturer,
Ukrainian Catholic University

CONCEPTUAL ELEMENTS OF "LEARNING ORGANIZATIONS"

Keywords: learning organization, organizational learning, organizational effectiveness.

Стикаючись з викликами організаційної ефективності ("organizational effectiveness"), інформаційного перевантаження ("information overload") та розвитку людського капіталу ("human capital"), а також необхідністю навчання впродовж життя ("lifelong learning"), сучасні організації потребують додаткових підходів для зміцнення своєї конкурентоспроможності. Для українських організацій додатковим викликом є безперервна війна, яка вимагає пошуку системніших підходів до управління, оперативного засвоєння знань та досягнення цілей попри обмеження.

Згідно із даними звіту "Future of Jobs 2025" Всесвітнього Економічного Форуму, серед найбільш затребуваних навичок цьогоріч – аналітичне і творче мислення, гнучкість і резильєнтність, лідерство й суспільний вплив, технологічна (цифрова) грамотність, самоусвідомлення і вмотивованість до розвитку, емпатія та ін [5]. У швидкоплинних умовах середовища згадані вміння закладають фундамент для вдосконалення особистої і командної здатності до навчання, а також побудови "організацій, що навчаються".

Корифеєм у дослідженні "організацій, що навчаються" ("learning organizations"), прийнято вважати американського вченого П.Сенджі (P.Senge), зокрема маючи на увазі його основоположну працю "П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається". За визначенням Сенджі, це "організація, яка постійно збільшує свою здатність створювати власне майбутнє" [6, с. 34]. Іншими словами, йде мова про організацію, яка не тільки

здобуває нові знання для виживання та реагування на виклики сьогодення, а й постійно дослухається до потреб своїх членів і підсилює їх творчі та когнітивні вміння для досягнення бажаних цілей та візії.

"Організація, що навчається" (у концепції Сенджі), виходить з формування і підтримки п'яти основних практик [6]:

- Спільного бачення;
- Ментальних моделей;
- Командного навчання;
- Особистої майстерності кожного співробітника;
- Мислення системами.

Вчений називає ці п'ять складових "дисциплінами", оскільки організації повинні не лише опанувати ("вивчити") їх, але і регулярно практикувати згадані елементи у своїй щоденній діяльності. До прикладу, розвивати зацікавлення у спільному організаційному баченні; ідентифікувати ментальні моделі й стереотипи, які впливають на прийняття рішень учасниками; розуміти особливості командного навчання та заохочувати особисту майстерність – здатність до планомірного руху від усвідомлення поточної реальності до сподіваного бачення, використовуючи "творче напруження". З'єднувальною ланкою концепції виступає саме п'ята дисципліна – мислення системами ("systems thinking") – яка дозволяє побачити глибші нелінійні взаємозв'язки між частинами цілого та відійти від фрагментарної інтерпретації дійсності.

Пояснення концепції "організацій, що навчаються", запропонували також К.Воткінс та В.Марсік (K.Watkins, V.Marsick). У працях "Створення організацій, що навчаються" та "Сприяння організаціям, що навчаються" автори порівнюють їх побудову із виготовленням скульптури, тобто плеканням формату організації, який сприяє постійному навчанню, а також модифікацією тих частин "скульптури" (організаційних структур чи практик), які не відповідають задуманій композиції та гальмують навчання [3, с. 17]. Воткінс і Марсік вбачають сім основних вимірів для розбудови таких організацій [4]:

- Створення регулярних можливостей для навчання у щоденній праці;
- Заохочення запитань, діалогу і зворотного зв'язку;
- Спонукання до співпраці і, власне, командного навчання;
- Розробка систем для зберігання та поширення знань;
- Спільна участь у формулюванні та імлементації візії;
- Підтримка залученості організації до її зовнішнього середовище для обміну інформацією та комплексного бачення стану справ;
- Стратегічне лідерське сприяння навчанню.

Д.Гарвін (D.Garvin) дотримується більш функціонального підходу до концептуалізації "організацій, що навчаються", визначаючи їх як організації, котрі вміють створювати, набувати та передавати знання, а також трансформувати свою поведінку відповідно до цих знань. Ключові наукові погляди Гарвіна викладено у публікації "Побудова організації, що навчається". Його ідеї набули подальшого розвитку у співпраці з Е.Едмондсон та Ф.Джіно, зокрема у статті "Чи навчається ваша організація?" дослідники виокремили три передумови для створення таких організацій [1, с. 110]:

- Сприятливе та безпечне навчальне середовище, яке дозволяє працівникам вільно висловлювати свою думку, запитувати і дискутувати без

звинувачень, досліджуючи невідоме та маючи можливість переглядати і вдосконалювати організаційні практики;

- Конкретно визначені процеси для створення, зберігання, інтерпретації та розповсюдження інформації, а також підходи до експериментування, здобуття нових навичок та вирішенням проблем;
- Лідерська команда, яка "підживлює" навчання – демонструючи відкритість до альтернативних думок та важливість спільної рефлексії, аналізу проблем і передачі знань, а також мотивувуючи культуру активного слухання та запитань.

Понад те, концепцію "організацій, що навчаються" ("learning organizations") не слід ототожнювати із буквальним "навчанням в організаціях" або "організаційним навчанням" ("organizational learning"). Дослідженню цієї термінологічної різниці присвячені роботи А.Ортенблада, Д.Доджсона, Е.В.К.Цанга та ін. Зокрема, А.Ортенблад наводить підходи, які розмежовують "learning organization" – особливу форму організації, створювану цілеспрямовано і системно, та "organizational learning" – загальні процеси навчання у організації (як планові, так і спонтанні). Крім того, Ортенблад виокремлює додаткові критерії для диференціації згаданих термінів за суб'єктами навчання та "місцезнаходженням" знання [2].

Підсумовуючи викладене, знаходимо спільні риси у поглядах вчених на концептуальні елементи "організацій, що навчаються": у тому числі, важливість вільного висловлення і обміну думками та запитаннями між співробітниками, навчання один від одного в командному форматі, чіткі механізми та процеси управління знаннями, а також системний та структурний підходи до розвитку організації. На основі таких передумов здатність організацій до творення "learning organizations" стає їх стратегічним активом та конкурентною перевагою, які дозволяють оперативніше і дієвіше працювати з зовнішньою та внутрішньою інформацією і знаннями, адаптуватись до змін у мінливому середовищі, а також впевненіше проєктувати власне майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Garvin D.A., Edmondson, A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? // D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino. Harvard Business Review. — 2008. №86(3). P. 109-116.

2. Örtenblad A. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization // A. Örtenblad. The Learning Organization. — 2001. №8(3). P. 125-133.

3. Watkins K.E., Marsick V.J. Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count / K.E. Watkins, V.J. Marsick. Aldershot : Gower, 1999. 240 p.;

4. Watkins K.E., Marsick V.J. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change / K.E. Watkins, V.J. Marsick. San Francisco : Jossey-Bass, 1993. 298 p.;

5. World Economic Forum. Future of Jobs Report [Електронний ресурс] / World Economic Forum (WEF). 2025. Режим доступу: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf ;

6. Сенджі П. Мистецтво і практика організації, що навчається / пер. з англ. М.Хандога / П.Сенджі. К. : Лабораторія, 2025. 512 с.;

Ситайло Уляна,
доктор філософії,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У СЕРЕДОВИЩІ PLUTO

Ключові слова: бізнес-моделі, PLUTO, фреймворк, трансформація, адаптивність.

Uliana Sytailo,
PhD,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ADAPTATION OF UKRAINIAN COMPANIES' BUSINESS MODELS IN THE PLUTO ENVIRONMENT

Keywords: business models, PLUTO, framework, transformation, adaptability.

У сучасних умовах глобальної турбулентності українські підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою невизначеністю, швидкими структурними змінами та геополітичною напруженістю. Традиційні аналітичні рамки, такі як VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) та BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), надають базові інструменти для опису зовнішнього середовища, проте не завжди дозволяють адекватно передбачити трансформацію бізнес-моделей у кризових умовах.

У відповідь на ці виклики Майк Розенберг, професор бізнес-школи IESE, запропонував концепцію PLUTO (Polarized, Liquid, Unilateral, Tense, Omni-relational) [1], яка інтегрує економічні, соціальні та технологічні виміри й задає нову логіку стратегічного управління. В її основі – орієнтація на капіталізм зацікавлених сторін, сценарне планування та геополітичну обізнаність як ключові засади адаптивних бізнес-моделей.

У контексті України фреймворк PLUTO окреслює низку фундаментальних трансформацій бізнес-моделей, що проявлятимуться як у стратегічному, так і в операційному плануванні підприємств.

Передусім, фактор поляризації (Polarized) визначає необхідність чіткої артикуляції цінностей компанії та інтеграції соціальної місії у бізнес-модель. Це трансформує ціннісну пропозицію із традиційної орієнтації на максимізацію прибутку (value capture) у ширшу концепцію створення цінності для спільнот (value creation), підвищуючи довіру, лояльність споживачів та інвесторів. Дослідження Harvard Business Review (2023) [2] показує, що сучасні споживачі очікують від компаній не лише якісного продукту, а й чіткої демонстрації власних цінностей та соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на рівень їхньої довіри та лояльності. Українські компанії, зокрема у FMCG та IT-

секторі, демонструють успішне поєднання комерційної та соціальної функцій, що дозволяє конкурувати не лише продуктом, а й соціальним капіталом.

Другим виміром є «рідка» економіка (Liquid), яка передбачає відмову від жорстких операційних моделей на користь модульних, гнучких та цифровізованих структур. Українські підприємства дедалі активніше застосовують модульний підхід plug-and-play (з інтеграцією готових рішень), коли виробничі процеси передаються на аутсорсинг, логістика інтегрується у багатоканальні платформи, а маркетинг здійснюється за допомогою цифрових інструментів.

За даними OECD (2024) [3], українські малі та середні підприємства дедалі активніше використовують цифровізацію як засіб підвищення стійкості бізнесу, інтегруючи цифрові інструменти у свої операційні процеси. Це демонструє перехід до модульних бізнес-моделей із високою гнучкістю, де ключові функції інтегруються у мережеві екосистеми партнерів.

Унілатеральність (Unilateral) акцентує на багаторівневій диверсифікації та зменшенні залежності від односторонніх зовнішніх чинників – державних регуляцій, санкційних режимів та геополітичного тиску. Бізнес-моделі адаптуються через friendshoring, nearshoring-стратегії та розвиток альтернативних каналів постачання й збуту, що підвищує стабільність доходів і знижує ризики форс-мажорних збоїв. Це змінює архітектуру партнерств: з вузького кола «ключові постачальники – ключові клієнти» українські компанії переходять до «павутинної» структури з кількома альтернативними вузлами. У результаті в моделі доходів і витрат зростає роль витрат на логістику та юридичний комплаєнс, але водночас знижується ризик форс-мажорного зупинення бізнесу.

Умова напруженості (Tense) формує новий підхід до ризик-менеджменту. Бізнес-моделі перестають бути «лінійними» і набувають сценарного характеру: компанії одночасно тримають кілька планів розвитку, передбачаючи різні траєкторії зміни середовища. Це зміщує акцент бізнес-моделі з орієнтації на максимізацію прибутку до орієнтації на резилієнтність: компанії вкладають у резервні фонди, страхування, кібербезпеку та розбудову альтернативних інфраструктурних рішень (наприклад, генератори, альтернативні телекомунікаційні рішення (зокрема, супутникові технології Starlink)).

Нарешті, омні-реляційна інтеграція (Omni-relational) означає вихід за межі традиційних бізнес-екосистем у багатовимірні мережі. Для українського бізнесу це передбачає глибшу інтеграцію у глобальні інноваційні кластери, водночас із посиленням співпраці з державними й громадськими інституціями. Такий підхід особливо характерний для IT-сектору України, який у межах Дія.City чи кластерних ініціатив працює з міжнародними корпораціями, українською державою і місцевими громадами. У результаті доходи формуються не лише за рахунок класичного продажу продуктів, а й за рахунок грантів, партнерських програм і участі у глобальних інноваційних ланцюгах.

Таким чином, фреймворк PLUTO не лише окреслює загальні характеристики середовища, а й змінює фундаментальні параметри бізнес-моделей українських компаній: ціннісна пропозиція набуває суспільного виміру; операційна модель стає мережевою та гнучкою; структура доходів і витрат – більш диверсифікованою; управління ризиками – сценарним і

багаторівневим; а партнерська мережа – глобальною та міжсекторальною. Саме ця багатовимірна перебудова і становить ключовий практичний наслідок адаптації українського бізнесу до нової світової динаміки.

В умовах війни, інтеграції до ЄС та цифрової трансформації український бізнес поступово переходить від реактивних стратегій виживання, притаманних BANI-середовищу, до проактивної структурної гнучкості та реляційної інтеграції, що визначають PLUTO. Це свідчить про формування нового етапу конкурентоспроможності, де підприємства не лише пристосовуються до турбулентності, а й активно впливають на архітектуру економічного середовища, інтегруючись у світові ринкові та інституційні мережі.

Список використаних джерел:

1. IESE Business School. Managing on PLUTO: Global business leadership in times of Trump. IESE Insight. 2025. URL: https://www.iese.edu/insight/articles/geopolitics-business-leadership-global-trump/

2. Gourley K., Kerr D. What do your customers want in 2023? Harvard Business Review. 2023. URL: https://hbr.org/2023/01/what-do-your-customers-want-in-2023

3. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. URL: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

Скиба Марина,
кандидат наук з державного управління, доцент,
експертка з державного управління

РАДЧЕНКО ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ - УКРАЇНСЬКИЙ ВЧЕНИЙ-ЕКОНОМІСТ, ПЕДАГОГ, ОРГАНІЗАТОР

Ключові слова: політекономія, історія економічних вчень, науковий капітал, людський капітал

Skyba Maryna,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Expert in Public Administration

RADCHENKO VOLODYMYR VASYLOVYCH – UKRAINIAN SCIENTIST-ECONOMIST, TEACHER, MANAGER

Keywords: political economy, history of economic science, scientific capital, human capital,

Радченко Володимир Васильович - український вчений-економіст, педагог, організатор, який розпочав свою наукову кар'єру в середині XX століття, висвітлюючи політекономічні проблеми, особливу увагу приділяючи тематиці відносин власності, господарському механізму, ринковій економіці. Аналізуючи відносини власності, вчений особливу увагу приділяв проблемі власності в концепції переходу до ринку, ринковим трансформаціям в аграрному секторі України [1, 2]. Історична наукова спадщина українського вченого-економіста Радченко Володимира Васильовича середини XX століття та його внесок у розвиток економічної освіти не досліджений у повній мірі, потребує подальших розвідок та розкриття. Наприкінці XX - початку XXI століття вчений зосереджується на проблемах первісного накопичення капіталу, власності, економічній владі [3, 4]. Радченко В.В., стверджує, що відмінності в поглядах на предмет економічної теорії зумовлюються причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Цілком зрозумілим є твердження, що «…з часом предмет економічної теорії наповнюється новим змістом, виникає потреба у новій парадигмі науки». Ще в першому десятилітті XX століття Радченко В.В. робив висновки, що «…сьогодні створюються умови для народження постнеокласичної парадигми, яка випливає із глибоких трансформаційних змін у світовій економіці і відкриває широкі перспективи її розвитку. На цій основі буде долатися криза економічної теорії.». [5]. Завдячуючи інтелектуальній праці Радченко В.В., з під його пера виходять численні наукові публікації з економічної проблематики, навчальні, науково-методичні праці, стандарти, програми для учнів старших класів з економіки для загальноосвітніх шкіл тощо.

Радченко Володимир Васильович – педагог з великої літери, загальновідомий в наукових колах як непересічна людина, яка присвятила все своє життя освітянській, педагогічній ниві. Викладаючи у провідних закладах вищої освіти, університетах країни такі предмети як: «Політична економія», «Основи економічної теорії», «Економічна теорія» та інші навчальні дисципліни Радченко В.В. робив внесок у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації учнів старших класів, молодих вчених, вчителів, педагогів, службовців, керівних кадрів організацій та установ. Примножував освітній, науковий, людських, соціальний капітал, збагачуючи національну економіку. Неоціненним залишається внесок В.В.Радченко в освітній процес з підготовки вчителів з економіки. Постійно працюючи над вдосконаленням навчально-методичного забезпечення навчального процесу, організовує спільну роботу з колективом авторів щодо видання підручників з економіки для середніх навчальних закладів: «Основи економіки» (1995 рік), «Загальна економіка» (1995, 2000, 2002, 2005, 2006, 2008 рр.), «Економіка» для 10 класу (2011 рік) та 11 класу (2012 рік). Можна погодитись з науковцями, що економічна освіта охоплює сферу знань економічних відносин між людьми, тобто ту сферу, яка є однією з найважливіших у житті людства, а першоджерелом цих знань стає вчитель, педагог, формування економічно освічених вчителів було одним з основних завдань підготовки педагогічних кадрів кафедри, на якій працював Радченко В.В.

Працюючи значний період часу на посаді доцента кафедри економічної теорії, яку згодом очолить, В.В.Радченко робить значний внесок у розвиток не тільки кафедри, а й всього університету, посилюючи економічний фронт. Звертаючись до історії кафедри економічної теорії, варто зазначити, що вона була заснована в 1934 році у складі Київського педагогічного інституту. Завідували кафедрою економічної теорії (політичної економії) О.І. Петров – до 1950 р., К.Т. Янчев (1950 – 1951 рр.), М.С. Король (1951 – 1957 рр.), М.С. Сугуняко (1957 – 1975рр.), Гош О.П. (1975 – 1990 рр.), Радіонова І.Ф. (1990 – 1996 рр.), Радченко В.В. (1996 – 2013 рр.) та інші [5]. За керівництва Радченка В.В. кафедра економічної теорії розширилась, вийшла на новий якісний рівень, оновлюючись учнями педагога. З вузькоспеціалізованої кафедра перетворилася в багатопредметну, випускаючу, забезпечуючи читання понад 50 економічних дисциплін і спецкурсів: політичної економії, основ економічної теорії, історії економічних учень, макроекономіки, мікроекономіки, фінансів, економіки підприємств, статистики та ін., керує педагогічною і виробничою практиками студентів, підготовкою магістерських та курсових робіт тощо. Викладання сучасної економічної теорії здійснювалось відповідно до світових стандартів. Кафедра працювала над удосконаленням методики викладання економічних дисциплін, розробкою навчальних програм і методичних рекомендацій у відповідності з Болонською системою, досліджує державну наукову тему «Актуальні проблеми економічної системи України в умовах трансформаційних перетворень» [5]. Радченко В.В. надихав на плідну наукову роботу професора Гоша О.П. побачили світ: «Політична економія» (1999 рік), «Політична економія: науковий курс» (у співавторстві Дорогунцова С.І., 2004 рік), навчальний посібник «Теоретичні засади економічної політики» (2007 рік), «Політична економія України» (2010 р.) та ін. Були рекомендовані на засіданні

кафедри до друку та побачили світ численні праці викладачів кафедри (зокрема, навчально-методичний комплекс з основ економічної теорії, політекономії, навчально-методичні комплекси та методичні рекомендації з інших дисциплін.). Під керівництвом Радченка В.В. захищались курсові роботи, бакалаврські, магістерські роботи, дисертації. Як зазначено на офіційній вебсторінці кафедри – «… на кафедрі з 1949 р. функціонує аспірантура, перереєстрована у 2007 р. за спеціальністю 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Керівники підготовки кандидатських дисертацій: професори Гош О.П., Біла С.О, Ковальчук Т.Т., Петрова І.Л., проф. Радченко В.В., доц. Штундер І.О. За останні роки захистилося 11 випускників аспірантури кафедри» [5]. До Радченко В.В. завжди охоче звертались щодо рецензування наукових, навчально-методичних праць, він виступав опонентом дисертаційних робіт, писав відгуки, рецензії та інше. Незважаючи на постійну занятість, та іноді, навіть на фізичну та моральну втому, Радченко В.В. завжди кваліфіковано, вчасно, професійно виконував намічені плани та поставлені завдання. Кафедра економічної теорії в НПУ імені М.І.Драгоманова була випусковою, готувала не тільки вчителів економіки для ЗВО, але й здійснювала перепідготовку, перекваліфікацію педагогічних кадрів. Підтримувала тісні зв'язки з освітніми установами та організаціями на регіональному, міжнародному рівні. На кафедрі економічної теорії навчались іноземні студенти з багатьох країн світу, опановуючи економічні знання українською, англійською мовами, що доводить вміння добирати штат працівників, організувати роботу з іноземними партнерами, а також, що не менш важливо - визнання української освіти за кордоном. Під керівництвом В.В.Радченко систематично та регулярно здійснювалась агітаційна робота в закладах освіти, кафедра була активним учасником міжнародних освітніх ярмарок, конференцій, круглих столів, вебінарів та інше. Здійснювалась активна співпраця з Малою академією наук України, відбувався захист наукових робіт з економічної тематики. При кафедрі працював науковий гурток, де студенти виступали з доповідями, а найкращі наукові праці рекомендувались до друку. Студенти проходили педагогічну практику в ліцеях, загальноосвітніх школах, зокрема, у Фінансовому ліцеї, коледжі інформаційних систем і технологій ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».

Радченко В.В. постійно відвідував лекції молодих науковців, був не тільки ментором, наставником, порадником, а й «турботливим батьком» для своїх учнів. Пізніше, його учні напишуть про Радченко В.В. «…Щедра, порядна, принципова і світла людина, яка всього себе присвятила навчанню і вихованню студентів, самовідданому служінню освіті і науці, його внесок в організацію та розвиток вітчизняної освіти і науки є неоціненим…». Після закінчення кар'єри на посаді завідувача кафедрою економічної теорії, Радченко В.В. не залишав університет, а працював на кафедрі на посаді професора все своє наукове, педагогічне життя, примножуючи інтелектуальний, науковий, соціальний капітал. Його наукові ідеї, розробки, знахідки, творчі здобутки висвітлені в численних наукових, навчально-методичних працях залишаються не тільки в особистих бібліотеках його учнів, а й в навчальних закладах, бібліотеках, архівах України та інших країнах світу.

Список використаних джерел:

1. Радченко В. В. Агропромислова інтеграція в перехідній економіці України / В. В. Радченко // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18. Економіка і право: Зб. наук. праць. – Вип. 1. – К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2004. – С. 56-68.

2. Радченко В. В. Проблема власності в концепції переходу до ринку / В. В. Радченко // Питання політичної економії: Зб. наук. праць / За ред. А. А. Чухна. – К.: Либідь, 1992. – Вип. 219. – С. 9-15.

3. Радченко В.В. Первісне нагромадження та власність в економіці України. – URL: https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6f36fa1d-f1bd-4e59-bf90-741c6373faf8/content#page=140

4. Радченко В.В. Наукові основи парадигмального оновлення предмета економічної теорії. – URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32611032.pdf

5. Веб сторінка кафедри економіки освіти. – URL: https://ket.fseo.npu.edu.ua/istoriia-kafedry (Дата звернення 15.09.2025).

Скопенко Наталія,
д-р екон. наук, професор
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
Северина Ірина,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, ризик-менеджмент, інновації, глобальні виклики, стратегічне управління.

Nataliia Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of Food Technologies
Iryna Severyna,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN CONTEMPORARY CONDITIONS: A RISK-ORIENTED APPROACH

Keywords: business model, transformation, risk management, innovation, global challenges, strategic management.

У сучасних умовах нестабільного та турбулентного бізнес-середовища трансформація бізнес-моделей набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Зовнішні виклики, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією, воєнними ризиками, кліматичними змінами та змінами у споживчих перевагах, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації бізнес-процесів.

Ключовими напрямами трансформації бізнес-моделей виступають [1-3]:

- цифрова трансформація, що забезпечує впровадження інноваційних технологій та створення нових каналів взаємодії зі споживачами;
- орієнтація на клієнта як основний драйвер змін, що проявляється у персоналізації продуктів і сервісів;
- гнучкість організаційних структур, яка дозволяє швидко адаптуватися до непередбачуваних змін ринку;
- розвиток партнерських екосистем, що забезпечує синергію ресурсів і розширення можливостей для інновацій;
- сталий розвиток та екологічна відповідальність, інтегровані у стратегічні цілі підприємств.

Трансформація бізнес-моделей у сучасних умовах неможлива без системного врахування ризиків. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища, швидкі зміни технологій та поведінки споживачів створюють потенційні загрози для ефективності адаптаційних процесів. Тому інтеграція ризикоорієнтованого управління стає критичною для забезпечення стійкості бізнес-моделей, дозволяючи підприємствам не лише прогнозувати та мінімізувати негативні наслідки, а й ефективно використовувати можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні напрями трансформації бізнес-моделей відображають перехід підприємств від статичних структур до гнучких, клієнтоорієнтованих та інноваційних систем, інтегрованих у цифрове та соціально відповідальне середовище (табл. 1). Їх реалізація визначає здатність бізнесу не лише протистояти сучасним викликам, але й перетворювати ризики на можливості розвитку.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційних та трансформованих бізнес-моделей

Напрям трансформації	Традиційна бізнес-модель	Трансформована бізнес-модель	Результат трансформацій
Цифровізація	Використання переважно офлайн-каналів; обмежена автоматизація	Повна інтеграція цифрових технологій, big data, AI; цифровий ризик-менеджмент (кіберзахист, управління інформаційними ризиками)	Підвищення ефективності, швидкий доступ до аналітики
Клієнто-центричність	Масове виробництво та уніфіковані продукти	Персоналізація продуктів і сервісів; аналіз клієнтських ризиків (невизначеність попиту, поведінкові зміни)	Зростання лояльності, підвищення продажів
Організаційна гнучкість	Жорсткі ієрархії, повільне реагування на зміни	Agile- та lean-структури; сценарне планування ризиків, швидке прийняття антикризових рішень	Швидке прийняття рішень, адаптивність
Партнерські екосистеми	Ізольоване функціонування, конкуренція як основа досягнення успіху та ринкового виживання	Мережеві альянси; спільний ризик-менеджмент у партнерстві (розподіл фінансових, операційних і репутаційних ризиків)	Розширення ресурсів, інноваційний потенціал
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Орієнтація лише на прибутковість	Інтеграція ESG-принципів; управління екологічними та соціальними ризиками, відповідальність за довгострокові наслідки	Позитивний імідж, стійкість бізнесу
Інноваційність	Закриті інновації, залежність від внутрішніх ресурсів	Відкриті інновації; оцінка ризиків нових технологій, баланс між інноваційними можливостями та загрозами	Прискорене впровадження нових продуктів
Стратегічний ризик-менеджмент	Реактивний підхід до ризиків (усунення наслідків)	Проактивний ризико-орієнтований підхід: інтеграція управління ризиками у стратегічні рішення та БМ	Мінімізація загроз, гнучкі сценарії розвитку

Джерело: систематизовано авторами

Ризикоорієнтований підхід є фундаментальною складовою процесів адаптації та трансформації бізнес-моделей, оскільки він надає можливість підприємствам не лише протидіяти зовнішнім загрозам, а й формувати гнучкі сценарії стратегічного розвитку.

Отже, трансформація бізнес-моделей у сучасному турбулентному середовищі є стратегічно важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Основні напрями трансформації включають цифровізацію, клієнтоорієнтованість, гнучкі структури, партнерські екосистеми та інтеграцію принципів сталого розвитку. Інтеграція ризикоорієнтованого управління дозволяє прогнозувати та мінімізувати негативні наслідки, формувати гнучкі сценарії розвитку та перетворювати ризики на можливості для інноваційного зростання.

Список використаних джерел:

1. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36.

2. Нагара М. Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI.* 2023. № 1. С. 26-32. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5

3. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 15. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66

Слатвінська Марина
д-р екон. наук, професор,
Одеський національний економічний університет
Цапяк Анастасія,
здобувачка ОС Бакалавр
Одеський національний економічний університет

АКЦИЗНИЙ ПОДАТОК В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Ключові слова: податок, акцизний податок, податкові надходження, бюджет, доходи бюджету

Maryna Slatvinska
Doctor of Economics, Professor,
Odessa National Economic University
Tsapiak Anastasia
First-level Higher Education Student
Odesa National Economic University

EXCISE TAX IN UKRAINE: PROBLEMATIC ASPECTS OF ITS FUNCTIONING

Keywords: tax, excise tax, tax revenues, budget, budget revenues

Акцизний податок є важливим інструментом фінансової політики держави та належить до непрямих податків, які стягуються з товарів і послуг, що мають негативний вплив на здоров'я населення і довкілля. Він поєднує у собі фіскальну та регулюючу роль: забезпечує стабільні бюджетні надходження, а з іншого – виступає механізмом обмеження споживання алкоголю, тютюну, пального. Це відповідає міжнародним цілям сталого розвитку, зокрема у сфері охорони здоров'я та захисту екології. Для України, яка перебуває в умовах війни та відновлення економіки, акциз є не лише джерелом доходів, а й важливим інструментом соціально-економічної політики.

В умовах воєнного стану та часткового скасування акцизних пільг система оподаткування України стикається з фіскальними та адміністративними викликами. Держава змушена зосереджувати ресурси на обороноздатності та фінансовій стійкості, що потребує надзвичайних податкових рішень. На початку повномасштабної агресії уряд запровадив тимчасові стимули — зниження ставок, пільги для бізнесу та скасування акцизу на пальне. Від вересня 2022 року часткове відновлення акцизів підтвердило їх значення як стабільного джерела бюджетних надходжень. Український досвід поєднує оперативні заходи воєнної економіки з довгостроковими цілями розвитку. Непрямі податки, зокрема акциз, що входить до п'ятірки найбільших джерел доходів, залишаються ключовим інструментом фінансової стабільності, адже їх сплата здійснюється кінцевим споживачем незалежно від економічних коливань [1].

Це підтверджують темпи надходжень акцизного податку в Україні за 2021–2024 рр.(рис.1). Представлена на рисунку тенденція фіксує значне скорочення обсягів у 2022 році, що пояснюється впливом повномасштабного вторгнення та запровадженням тимчасового пільгового режиму, та ілюструє подальший тренд до відновлення показників протягом 2023–2024 років.

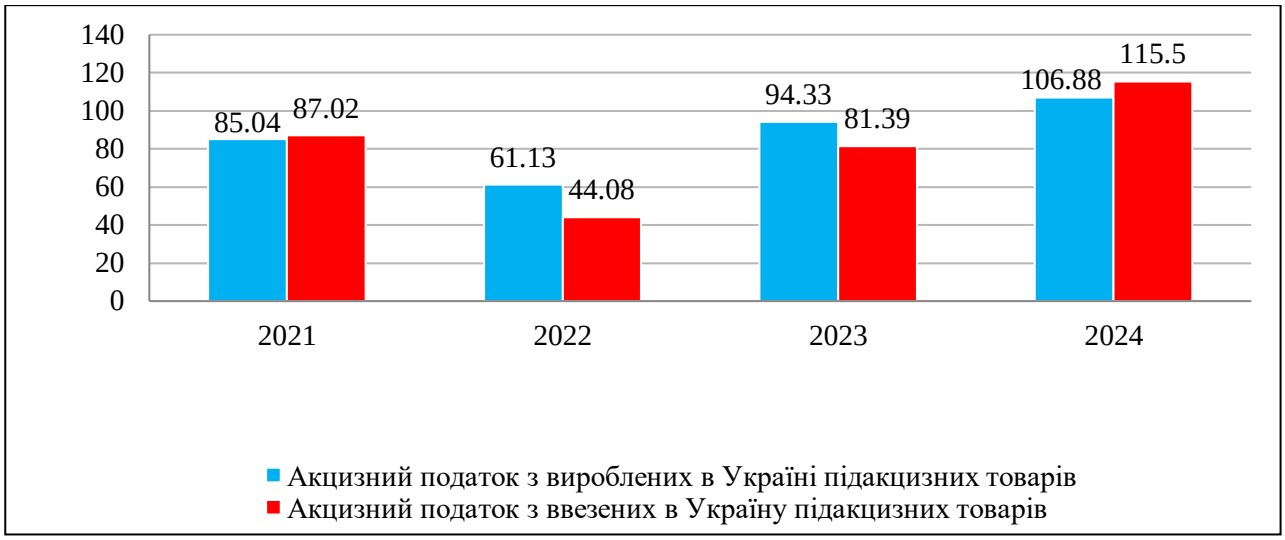

Рис. 1 Динаміка надходжень акцизного податку в Україні за 2021–2024 рр., млрд грн

Джерело : сформовано на основі [2].

У 2021–2024 рр. динаміка акцизних надходжень характеризувалася спадом у 2022 році через воєнні дії, зменшення виробництва, скорочення імпорту та податкові послаблення, після чого відбулося поступове відновлення. Проте у 2025 р. спостерігається новий дисбаланс: внутрішній акциз знизився до 80,4 млрд грн, тоді як імпортний зріс до 116,9 млрд грн. Це зумовлено уповільненням темпів відновлення національного виробництва та відносно швидким розширенням імпорту, що підкреслює структурні зміни податкової бази й ризики для фінансової стійкості економіки.

Акцизне оподаткування супроводжується і певними обмеженнями. Зокрема, високі ставки призводять до подорожчання продукції, зменшення обсягів реалізації та скорочення доходів підприємств. Це стимулює до розвитку тіньової економіки, що знижує ефективність податкової політики держави.

Попри те, що формально акцизний податок сплачується кінцевим споживачем, у науковій літературі наголошується на його подвійному впливі. Зростання ціни підакцизних товарів скорочує попит, унаслідок чого частину податкового тягаря вимушено бере на себе виробник, отримуючи зменшений обсяг прибутку. У результаті бюджет акумулює кошти як від споживача, так і за рахунок часткового зниження доходів і прибутку цього податку.

Ефективність акцизного оподаткування значною мірою залежить від якості його адміністрування, однак практика України має про наявність суттєвих недоліків у цій сфері. Недосконале адміністрування проявляється в проблемах ліцензування, зокрема в торгівлі алкогольними напоями, дефіцитність законодавчих норм ускладнює застосування санкцій до порушників, що призводить до збільшення втручання в бізнес, зростання

часових витрат на податкові процедури та зниження рівня добровільної сплати податку [3].

Акцизний податок залишається одним із ключових інструментів податкової політики України, поєднуючи фіскальну та регулятивну функції. Його роль особливо зросла в умовах воєнного стану, коли держава була змушена шукати стабільні джерела доходів. Незважаючи на скорочення надходжень у 2022 році, подальша динаміка свідчить про відновлення позицій акцизу як важливого елемента бюджетної системи. Проте висока податкова ставка, недоліки адміністрування та невідповідність європейським стандартам обмежують його ефективність. Подальший розвиток акцизного оподаткування потребує комплексних реформ, спрямованих на детінізацію економіки.

Список використаних джерел:

1. Сак Є., Воробйов М. Акцизний податок в україні: прояв функції регулювання через цілі сталого розвитку. *Новітні тренди розвитку страхового ринку: синергія інновацій та фінансової безпеки* : зб. матеріалів VII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Київ, 15 трав. 2025 р. Київ, 2025. С. 65–69. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/2024kbss/ZBD086D0A0NIK_mater__VII__MD196zhnar__konferen__15_05_25_.pdf#page=65 (дата звернення: 16.09.2025).

2. Портал «Бюджет для громадян». *Access Denied*. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=CONSOLIDATED (дата звернення: 16.09.2025).

3. Скопенко Ю., Грудзевич Ю. Проблеми акцизного оподаткування в україні. *Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування* : Тези доп. VI міжнар. науково-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Луцьк, 2024. С. 125–127. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-06/ЗБІРНИК_конф_ВНУ_Луцьк_Облік_16.05.2024.pdf#page=125 (дата звернення: 16.09.2025).

Смолієнко Вікторія,
здобувачка ОС Бакалавр,
Одеський національний економічний університет
Слатвінська Марина,
д.е.н., професор кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет

ФІСКАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ НЕПРЯМИХ ПОДАТКІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

Ключові слова: податкова система України, непрямі податки, податок на додану вартість, акцизний податок, мито, фіскальна політика, доходи бюджету, воєнний стан, адміністрування податків.

Viktoriia Smoliienko
student,
Odesa National Economic University
Maryna Slatvinska,
Doctor of Economics, Professor of the Department of Finances,
Odesa National Economic University

FISCAL EFFICIENCY OF INDIRECT TAXES IN THE PUBLIC FINANCE SYSTEM OF UKRAINE

Keywords: tax system of Ukraine, indirect taxes, value added tax, excise tax, customs duty, fiscal policy, budget revenues, martial law, tax administration.

Податкова система України є ключовим інструментом державного регулювання економіки та забезпечення фінансової стабільності. В її структурі особливе місце займають непрямі податки, що справляються у процесі споживання товарів і послуг та включаються до їхньої ціни. Формальним платником виступає суб'єкт господарювання, проте фактичне податкове навантаження несе кінцевий споживач. До основних непрямих податків належать податок на додану вартість, акцизний податок і мито [1].

Наведені податки забезпечують стабільність і прогнозованість доходів бюджету навіть за умов економічної кризи та воєнного стану (2022–2024 рр.), що робить їх одним із ключових інструментів формування дохідної бази та перерозподілу валового внутрішнього продукту.

Доцільно проаналізувати податкові надходження до Державного бюджету України за непрямими податками у 2022–2024 роках у таблиці 1.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Таблиця 1

Податкові надходження від непрямих податків до Державного бюджету України у 2022–2024 роках*

Показник	Роки, млн. грн.			Відхилення 2022/2024 роки	
	2022	2023	2024	Абсолютне, млн. грн.	Відносне, %
Податок на додану вартість	467 000,8	580 797,2	734 455,3	+267 454,5	+57,3
Акцизний податок	102 352,8	167 346,5	210 406,2	+108 080,4	+105,6
Мито	26 245,9	40 559,3	48 279,1	+22 033,2	+83,9
Разом	595 599,5	788 703,0	993 140,6	+397 541,1	+66,7

**Джерело: Складено автором за [2].*

У структурі податкових надходжень до Державного бюджету України у 2022–2024 роках непрямі податки продемонстрували стійку тенденцію до зростання, забезпечивши понад дві третини приросту доходів. Їхня фіскальна стійкість зумовлена як економічними чинниками (збільшення імпорту, поступове відновлення споживчого попиту), так і інституційними перетвореннями, серед яких ключову роль відіграло запровадження електронного адміністрування ПДВ. Податок на додану вартість, що традиційно є головним джерелом непрямих надходжень, зріс більш ніж на 57 %, підтвердивши свою здатність забезпечувати регулярність і прогнозованість бюджетних ресурсів навіть за умов воєнного стану.

Значні темпи зростання акцизного податку (понад 105 %) пояснюються як підвищенням ставок на підакцизні товари, так і гармонізацією акцизної політики з європейськими стандартами. Це свідчить про інтеграційні процеси у сфері податкової політики та поступове наближення України до фіскальних норм ЄС. Надходження від ввізного та вивізного мита збільшилися на 83,9 %, що є наслідком відновлення зовнішньоекономічної діяльності після кризового 2022 року та часткового повернення митного оподаткування на окремі категорії товарів.

Непряме оподаткування виконує ключову функцію у реалізації фіскальної політики держави. Його механізми дають змогу не лише формувати дохідну частину бюджету, а й впливати на макроекономічні показники, зокрема рівень інфляції, структуру споживання, ціноутворення та динаміку зовнішньоторговельного балансу. Через зміни ставок непрямих податків держава має змогу оперативно реагувати на економічні виклики, стимулювати чи стримувати споживання певних товарів, забезпечувати надходження для фінансування стратегічно важливих сфер. Ці інструменти стали особливо вагомими в умовах обмежених внутрішніх ресурсів і потреби в адаптивній фінансовій політиці.

Проте, незважаючи на значний фіскальний потенціал, система непрямого оподаткування в Україні стикається з низкою проблем. Серед них : значні податкові розриви, тінізація обігу товарів, зловживання з боку суб’єктів господарювання, що призводять до втрат бюджету. Крім того, складність адміністрування податків, недостатній рівень цифровізації та обмеженість

кадрових ресурсів податкових органів обмежують ефективність справляння податків. Умови воєнного часу лише загострюють ці виклики, вимагаючи системного підходу до реформування податкової системи в частині непрямих податків.

Важливо також підкреслити роль непрямих податків у зовнішньоекономічній діяльності. Зокрема, мито та імпортний ПДВ суттєво впливають на умови торгівлі, рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції та інтеграцію держави у світовий економічний простір. В умовах посилення міжнародної кооперації, участі у глобальному поділі праці та прагнення України до повноцінного входження у європейський економічний простір, система непрямого оподаткування повинна відповідати міжнародним стандартам та водночас враховувати особливості національної економіки.

Таким чином, непрямі податки виконують подвійну роль у формуванні державних фінансів: з одного боку, вони є найбільш стабільним та передбачуваним джерелом бюджетних доходів, а з іншого - посилюють регресивність податкової системи, перекладаючи значну частину податкового тягаря на кінцевого споживача. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності саме непрямі податки виступають інструментом забезпечення макрофінансової стійкості держави, тоді як надмірна орієнтація на них актуалізує проблему соціальної справедливості та потребує посилення компенсаторних механізмів.

Подальший розвиток податкової політики України має ґрунтуватися на підвищенні ефективності адміністрування непрямих податків, розширенні бази їх оподаткування, боротьбі з ухиленням та тінізацією економіки, а також на гармонізації із законодавством Європейського Союзу відповідно до Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки [3]. Це дозволить поєднати їхню високу фіскальну ефективність із завданнями соціально-економічної справедливості та стійкого відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 04.09.2025 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

2. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=NATIONAL (дата звернення: 16.09.2025).

3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 16.09.2025).

Софіщенко Ірина,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЯК ФАКТОР МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Ключові слова: «національний ромб Портера», якість людського капіталу, креативні індустрії, конкурентна перевага країни

Sofishchenko Iryna,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CREATIVE INDUSTRIES SPHERE AS A FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES

Keywords: Porter's Diamond, human capital quality, creative industries, national competitive advantage

Виклики сучасних системних трансформацій міжнародної економіки актуалізують потребу підвищення ефективності зовнішньоекономічного сектору національної економіки. У цьому контексті модель «національного ромбу», запропонована відомим американським дослідником конкурентоспроможності Майклом Е. Портером, може слугувати теоретичною основою для визначення перспективних напрямів трансформації експортного потенціалу України на основі формування нових міжнародних конкурентних переваг. Досліджуючи чинники, що забезпечують конкурентні переваги країн у глобальній економіці, Портер акцентує увагу на існуванні в межах національної економіки специфічних галузей та секторів, у яких створюються особливі умови для досягнення високої продуктивності використання ресурсів [1]. Оскільки серед визначальних чинників розвитку в моделі Портера переважають факторні умови, сучасний стан української економіки спрямовує нашу увагу на креативні індустрії. Саме вони створюють унікальні можливості для формування людського капіталу - ключового досконалого фактора (advanced factor) в умовах новітньої економіки.

Результати досліджень демонструють, що структурні зрушення в національній економіці, орієнтовані на формування нових порівняльних переваг, становлять перспективний напрям підвищення її міжнародної конкурентоспроможності [2]. За наявності якісного людського капіталу креативні індустрії можуть стати каталізатором появи нових секторів економічної діяльності. Такі структурні зрушення мають низку характеристик, які можуть призвести до значного впливу на міжнародну конкурентоспроможність:

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

1. невеликий поріг входу через низьку капіталоємність виробництва (в окремих видах діяльності);
2. можливість значної диференціації у виробництві продукту як вертикальної, так і горизонтальної, що дозволяє створювати ринкові «ніші» та спонукає до їх масштабування в міжнародній діяльності для отримання ефекту масштабу;
3. стимулювання конкуренції на національному ринку, що стимулює пошук більш ефективних способів діяльності та посилює конкурентоспроможність у міжнародному середовищі.

Окремим чинником посилення конкурентоспроможності є розвиток суміжних галузей, які стимулюють і розвиток самих креативних індустрій створюючи попит на їх продукт, і забезпечуючи креативні індустрії необхідними ресурсами, та таких сфер як освіта та охорона здоров'я. Розвиток креативних індустрій формує попит на нові компетенції зайнятих, формування креативних компетенцій, що забезпечує трансформацією сфери освіти на всіх її рівнях. Підготовка необхідних вмінь та навичок вимагає перегляду змісту та методик набуття знань та навичок на всіх рівнях освіти. Трансформація сфери освіти передбачає розвиток особистості спроможної відповідати вимогам часу - креативної, водночас спроможної до співпраці та самоорганізації. Такі компетенції вже на початкових етапах життя особистості формують усвідомлене ставлення до власного здоров'я та відповідні цінності в системі цінностей особистості. Відповідно сфера охорони здоров'я постає перед суспільним запитом, теж отримує імпульс для трансформації. В цілому розвиток сфери охорони здоров'я при належному фінансування виступає потужним чинником підвищення якості людського капіталу, збільшення тривалості життя.

Освіта на інших рівнях освітньої системи продовжує удосконалювати закладені на рівні дошкільної освіти навички особистісного розвитку та адаптує їх до потреб забезпечення структурних зрушень в національній економіці, формування нових порівняльних переваг у міжнародній економіці. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах структурних зрушень сучасної міжнародної економіки передбачає адаптивність до цих викликів системи фахової підготовки зайнятих у суспільному виробництві, та креативних індустріях зокрема. Система фахової підготовки у вищій освіті та спеціальній освіті трансформується у відповідь на запити самих кредитивних індустрій та сучасного переходу до нового технологічного рівня [3].

Розвиток креативних індустрій стимулює структурні зрушення, які посилюють конкурентоспроможність і інших сфер національної економіки за рахунок кращого забезпечення потреб їх розвитку суміжними галузями.

Важливим чинником міжнародної конкурентоспроможності національної економіки є рівень розвитку інфраструктури. Особливу роль у цьому контексті відіграють окремі види діяльності, що належать до креативних індустрій, зокрема у сфері ділових послуг та IT-секторі, які формують сучасну бізнес-екосистему. Їх здатність ефективно задовольняти потреби бізнесу відіграє ключову роль у реалізації конкурентних стратегій підприємств. За рахунок залучення якісного людського капіталу, компетенції якого дозволяють створювати та запроваджувати у виробничі процеси більш ефективні

технології, в тому числі і управлінські, діяльність в креативних індустріях може бути більш продуктивною, створюючи більшу додану вартість з одиниці задіяних ресурсів. Підвищення продуктивності сприяє зростанню міжнародної конкурентоспроможності. Для національної економіки це означає збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в експорті, а також активніше залучення вітчизняних виробників до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості - не лише на етапі виробництва, але й на стадіях проєктування, маркетингу та просування. Це, своєю чергою, дозволяє країні спеціалізуватися, формувати конкурентні «ніші» та зміцнювати свої позиції в міжнародній конкуренції.

Залученість національних фахівців креативних індустрій на вказаних стадіях глобальних та регіональних ланцюгів доданої вартості значно підвищує їх ефективність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку праці. Це дозволяє країнам якісно покращити структурні характеристики та ефекти від міжнародної міграції праці.

Наслідком розвитку креативних індустрій в національній економіці є збільшення ємності національного ринку за рахунок наступних чинників:

1. Диференціація видів діяльності збільшує пропозицію диференційованої продукції на національному ринку товарів та послуг;
2. Зростання зайнятості у секторі креативних індустрій та продуктивності праці формує диференційований платоспроможний попит на національному ринку товарів та послуг.

Збільшення ємності національного ринку за наявності конкурентного середовища створює для національних компаній можливості виявити свої конкурентні переваги, набути необхідної фінансової спроможності та розробити ефективні конкурентні стратегії виходу на міжнародні ринки. В міжнародній економіці успішна діяльність потужних національних компаній значно посилює міжнародну конкурентоспроможність національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Mickael E. Porter (1990) The Competitive Advantage of Nations URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата звернення 23.08.2025 р.)

2.Ulisses Pereira dos Santos, Leonardo Costa Ribeiro, Sibelle Cornélio Diniz & Ana Flávia Machado (2024) Notes on the use of trademark registrations as an innovation metric for the creative and cultural industries: an analysis based on USPTO data; *Creative Industries Journal.* 17 (3).

3.Соловйов К.О., Софіщенко І.Я. (2025) Інтеграційне співробітництво з ЄС в процесі реформування професійно-технічної освіти України. *Professional training of future specialists amidst modern realities: Scientific monograph.* Vol. 2. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», pp.446-462.

Стадник Вадим,
аспірант,
Державний торговельно-економічний університет
Федулова Ірина,
докт. екон. наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: малий і середній бізнес, експорт, імпорт, зовнішньоекономічна діяльність, цифровізація, інтернаціоналізація

Vadym Stadnyk,
PhD Student,
State University of Trade and Economics
Iryna Fedulova,
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
State University of Trade and Economics

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Keywords: small and medium businesses, exports, imports, foreign economic activity, digitalization, internationalization

Підприємства малого і середнього бізнесу (МСБ) становлять основу сучасної економіки, забезпечуючи гнучкість, інноваційність та зайнятість значної частини населення. Аналіз їх діяльності в Україні показав, що вони складають 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74 % усіх робочих місць та створюють 64 % доданої вартості [1].

В умовах глобалізації та трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, саме їхня активність у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває стратегічного значення. Експорт та імпорт виступають ключовими індикаторами інтеграції МСБ до міжнародного економічного простору, формуючи передумови для підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей.

Однак зовнішньоекономічна активність МСБ характеризується неоднорідністю, що зумовлено відмінностями у масштабах діяльності, ресурсному забезпеченні та рівні адаптації до змін зовнішнього середовища. Аналіз динаміки виробництва, експорту та імпорту підприємств різних розмірів у 2016-2023 роках дозволяє виявити відмінності в їхній ефективності та адаптаційних можливостях до економічних і політичних викликів (табл. 1).

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Таблиця 1

Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств різного розміру

Підприємства за кількістю зайнятих працівників	Показники	2016 / 2021	2021 / 2023	2016 / 2023
До 9 осіб	Обсяг виробленої продукції на 1 підприємство, тис. грн.	120,1	106,2	116,0
	Експорт на 1 підприємство, тис. дол. США	109,5	109,1	109,4
	Імпорт на 1 підприємство, тис. дол. США	113,0	108,3	111,6
Від 10 до 49 осіб	Обсяг виробленої продукції на 1 підприємство, тис. грн.	117,6	109,1	115,1
	Експорт на 1 підприємство, тис. дол. США	110,5	97,2	106,5
	Імпорт на 1 підприємство, тис. дол. США	112,7	91,8	106,3
Від 50 до 249 осіб	Обсяг виробленої продукції на 1 підприємство, тис. грн.	111,7	119,3	113,8
	Експорт на 1 підприємство, тис. дол. США	112,2	99,8	108,5
	Імпорт на 1 підприємство, тис. дол. США	105,0	115,6	107,9
Від 250 і більше осіб	Обсяг виробленої продукції на 1 підприємство, тис. грн.	110,4	110,1	110,3
	Експорт на 1 підприємство, тис. дол. США	116,0	70,4	100,6
	Імпорт на 1 підприємство, тис. дол. США	108,8	92,4	103,8

Джерело: пораховано авторами за [2; 3; 4]

Обсяг виробленої продукції за 2016-2023 роки на мікропідприємствах зріс на 16 %, але у 2021-2023 роках відбулося найбільше серед усіх груп зниження темпів приросту. Це означає, що підприємства цієї групи лишаються найбільш вразливими через низький рівень фінансових резервів. З іншого боку, найвище зростання експорту та стійке зростання імпорту у 2021-2023 роках свідчить про високу гнучкість та пристосовуваність мікропідприємств до зовнішніх викликів. Мікробізнес нарощує виробництво та імпорт, а також добре інтегрований у зовнішні ринки експорту.

Виробництво продукції на малих підприємствах за 2016-2023 роки демонструє найвищу після мікропідприємств позитивну динаміку (+15,1 %). Однак скорочення експорту та імпорту у 2021-2023 роках (–2,8 % та –8,2 % відповідно) демонструють виску вразливість компаній цієї групи до зовнішніх чинників. Це може пояснюватися недостатньо гнучкою реакцією на зміну бар’єрів доступу до зовнішніх ринків чи логістичних ланцюжків. Таким чином, малі підприємства показують високу динаміку виробництва, проте їхня імпортно-експортна активність обмежена.

Виробництво продукції на середніх підприємствах стабільно зростає, особливо у 2021-2023 роках. Це підтверджує їхню здатність працювати у

кризових умовах. Експорт загалом зростає помірно (+8,5 %). Імпорт загалом за 2016-2023 роки зріс на +7,9 %, причому у 2021-2023 роках зростання становило +15,5 %, що може означати підвищення залежності від зовнішніх ринків постачання. Відповідно, середні підприємства демонструють найбільш збалансований розвиток, а саме стабільне зростання виробництва та відносно стійку експортно-імпортну активність.

Виробництво продукції на великих підприємствах зростало стабільно, майже не змінюючи динаміки у 2021-2023 роках (+10,3 %). Експорт просів найбільше у 2021-2023 роках (–29,6 %), що є тривожним сигналом для зовнішньоекономічної стабільності країни. Імпорт тримається на відносно стабільному рівні (+3,8 %), але темпи сповільнилися. З огляду на це великі підприємства втрачають експортні позиції, що свідчить про ризик втрати конкурентних переваг на глобальних ринках.

Відповідно до проведеного аналізу можна сформувати рекомендації щодо інституційної підтримки МСБ.

Мікропідприємства потребують адресної державної підтримки, насамперед у доступі до фінансових ресурсів та навчальних програм з підвищення управлінської й експортної спроможності. Без створення спеціальних умов (спрощене кредитування, участь у програмах мікроекспорту, підтримка бізнес-інкубаторів) потенціал їхнього зростання лишиться нерозкритим.

Малі підприємства виявили найбільшу вразливість у кризових умовах, тому саме вони мають стати пріоритетною цільовою групою політики стимулювання розвитку МСБ. Рекомендовано розширювати для них можливості участі у державних та міжнародних програмах підтримки експорту, цифровізації та сприяння інноваційної діяльності.

Середні підприємства мають значний виробничий потенціал і помірно стабільну зовнішньоекономічну активність. Для них доцільно розробити механізми стимулювання експорту – наприклад, спрощення митних процедур, доступ до міжнародних виставок і торговельних місій, а також створення фінансових інструментів для захисту від валютних та логістичних ризиків.

Отримані результати показують, що підвищення ефективності підприємств різного розміру потребує диференційованих підходів. Мікро- та малі підприємства мають розглядатися як драйвери регіонального розвитку, середні - як стабілізуючий сегмент внутрішнього ринку, а великі - як ключові гравці зовнішньоекономічних процесів, однак із високими ризиками.

Список використаних джерел

1. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf

2. Державна служба статистики України: Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб’єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/new/ovpsgvedkz_rik.xlsx

3. Державна служба статистики України: Експорт товарів за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності у 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/i_e_knp/et_sg_knp_ed_23ue.xls

4. Державна служба статистики України: Імпорт товарів за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності у 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/i_e_knp/it_sg_knp_ed_23ue.xls

Степура Денис,
аспірант
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: РУШІЙНІ ЧИННИКИ І БАР'ЄРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ключові слова: декарбонізація, промислове управління, сталий розвиток, інновації, ESG, кліматична нейтральність, енергетичний перехід.

Denys Stepura
PhD Student
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

MODELS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DECARBONIZATION: DRIVING FACTORS AND TRANSFORMATION BARRIERS

Keywords: decarbonization, industrial management, sustainable development, innovation, ESG, climate neutrality, energy transition.

Глобальний економічний розвиток вступив у нову фазу, ключовою характеристикою якої є необхідність подолання наслідків зміни клімату та поступового зменшення вуглецевого навантаження на економіку. Концепція декарбонізації поступово перетворюється із суто екологічного виміру на стратегічний економічний і управлінський пріоритет, що визначає траєкторії технологічного оновлення, інвестиційної активності та інституційних реформ. У цьому контексті управління промисловими підприємствами набуває якісно нового змісту, орієнтованого на досягнення балансу між економічними інтересами бізнесу та кліматичною відповідальністю.

У межах реалізації Європейського зеленого курсу та зобов'язань Паризької угоди промислові структури у світі переосмислюють власні виробничі та управлінські парадигми. Для України, яка прагне економічного відновлення й інтеграції у спільний ринок ЄС, виклики декарбонізації набувають особливої актуальності. Вітчизняна промисловість перебуває у стані структурної трансформації, що вимагає розроблення нових моделей управління, здатних забезпечити одночасно підвищення конкурентоспроможності та зниження вуглецевої інтенсивності виробництва. Вирішення цього завдання потребує формування комплексної управлінської системи, яка поєднує інноваційні, фінансові та регуляторні інструменти розвитку.

Метою цього дослідження є обґрунтування інтегрованої моделі управління промисловими підприємствами у контексті декарбонізації економіки, що передбачає систематизацію теоретичних підходів, ідентифікацію рушійних чинників і бар'єрів трансформації, а також формування механізмів узгодження інноваційних, фінансових і регуляторних компонентів управлінського процесу.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

У науковій літературі спостерігається активізація досліджень, спрямованих на осмислення процесів промислової декарбонізації. Зокрема, Б. Совакул та ін. [1] узагальнюють понад вісімдесят теоретичних рамок, що пояснюють природу промислових трансформацій, із яких найбільш релевантними є соціотехнічні переходи, системи технологічних інновацій, політична економія декарбонізації, організаційна поведінка та промислова екологія. Кожен із цих підходів розкриває окремі аспекти процесу трансформації, однак їх розрізненість свідчить про потребу інтегрованого підходу до побудови нових моделей управління. Дослідження Фелдер Ф. і Кумар А. [2] демонструють, що інтегровані оцінювальні моделі, які широко застосовуються для прогнозування шляхів декарбонізації, не враховують повною мірою інституційних і поведінкових чинників. Незважаючи на високий рівень глобальних інвестицій у чисту енергетику, який у 2024 році перевищив 2,1 трлн доларів США [3], обсяг фінансування залишається недостатнім для досягнення мети «Net Zero» до 2050 року. Це створює ризики дисбалансів між секторами й уповільнює трансформацію важко-декарбонізованих галузей. Таким чином, постає потреба у нових управлінських концепціях, що враховують як технологічні, так і фінансові обмеження, а також політичну асиметрію між країнами.

Переосмислення управлінських моделей у промисловості свідчить про поступовий перехід від традиційної парадигми ефективності та прибутковості до парадигми сталості, яка інтегрує економічні, соціальні й екологічні цілі. На думку Флорент Ц. [4], декарбонізація стає ключовим елементом корпоративного стратегування, а принципи ESG трансформують управлінську логіку підприємств, роблячи сталість не зовнішнім зобов'язанням, а внутрішньою конкурентною перевагою. У сучасних умовах промислові компанії змушені переходити від лінійного до циркулярного типу виробництва, де технологічне оновлення, ресурсоефективність і цифровізація стають основними детермінантами зростання. Як зазначають Сінг Р. і Чудасама Х. [5], лише поєднання декарбонізації та дематеріалізації дозволяє досягти реального зменшення екологічного навантаження та створити основу для довгострокової економічної стійкості.

Серед рушійних сил промислових трансформацій особливе місце посідають технологічні інновації. Вони охоплюють низку напрямів — від упровадження водневих технологій і систем уловлювання та зберігання вуглецю (CCUS) до цифрової оптимізації виробничих процесів. Як наголошують Лібервірз Ц. і Хоббі Х. [6], технологічні рішення не можуть бути ефективними без розвитку відповідної інфраструктури, зокрема енергомереж і систем гнучкої генерації. Воднева енергетика, хоча і має потенціал радикально знизити промислові викиди, потребує суттєвого збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел і модернізації енергосистем. Без такого системного підходу технологічні зміни не забезпечать очікуваного скорочення викидів.

Важливою складовою декарбонізаційних процесів виступає фінансова архітектура. Згідно з оцінками BloombergNEF [3], приблизно 35% інвестицій у «зелену» промисловість забезпечується приватним капіталом, 20% — державними субсидіями, 15% — міжнародними кліматичними фондами, а ще

близько 12% — через випуск зелених облігацій і кредитів. Додатковим джерелом є механізми вуглецевого ціноутворення. Розширення цих каналів фінансування свідчить про зростання ролі бізнесу як активного учасника кліматичної політики. Експерти PwC [7] підкреслюють, що понад 4000 компаній у світі вже офіційно встановили цілі зі скорочення викидів, а 83% інвестують у низьковуглецеві продукти. Доступ до зеленого фінансування стає визначальним чинником інвестиційної привабливості підприємств і стимулює інтеграцію принципів сталості у фінансове планування.

Не менш важливим є регуляторно-інституційний вимір процесу. Міжнародні та європейські ініціативи — Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) і Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — формують нові стандарти прозорості, корпоративної звітності та відповідальності за вуглецевий слід. Для України гармонізація із цими нормами є не лише інструментом адаптації до зовнішніх вимог, а й механізмом інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Як наголошують Сінг Р. і Чудасама Х. [5], держава має виконувати функцію каталізатора інновацій, створюючи умови для масштабування технологій, зменшення ризиків і підвищення привабливості інвестицій.

Промислова декарбонізація супроводжується численними ризиками, серед яких технологічна невизначеність, високі капітальні витрати, геополітична нестабільність і нерівномірність кліматичних зобов'язань різних країн. Аналітики McKinsey [8] зазначають, що ці чинники посилюють ризик «карбонового витоку» та можуть призвести до втрати конкурентоспроможності підприємств у разі асиметрії регулювання. Світові дослідники пропонують застосовувати ризик-орієнтований підхід до управління, який передбачає інтеграцію фізичних і перехідних ризиків у процес стратегічного планування [9]. Такий підхід сприяє перетворенню управління ризиками з оборонного механізму на інструмент інноваційного розвитку, що підвищує гнучкість і стійкість підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що процес декарбонізації промисловості є не лише технологічним викликом, а й інституційною трансформацією, що охоплює всю систему стратегічного управління. Його успішність залежить від комплексного підходу, який інтегрує інноваційні технології, фінансові інструменти, регуляторну підтримку та ефективний ризик-менеджмент. Для України реалізація такої моделі створює можливості для сталого промислового відродження, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальну низьковуглецеву економіку.

Список використаних джерел:

1. Sovacool, B., Iskandarova, M., Hall, J. Industrializing Theories: A Thematic Analysis of Conceptual Frameworks and Theories of Industrial Decarbonization // Energy Research & Social Science. – 2023. – Vol. 97. https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.102954

2. Felder, F., Kumar, A. A review of existing deep decarbonization models and their potential in policymaking // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2021. – Vol. 152. – https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111655

3. BloombergNEF. Energy Transition Investment Trends 2025 (Abridged Edition). – London, 2025.
4. Florent, C. Decarbonization Strategy: The Companies' Guide for 2025. – McKinsey & Company, 2025.
5. Singh, R., Chudasama, H. Conceptualizing and achieving industrial system transition for a dematerialized and decarbonized world // Global Environmental Change. 2021. Vol. 70. URL: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102349
6. Lieberwirth, C., Hobbie, H. Decarbonizing the industry sector and its effect on electricity transmission grid operation—Implications from a model based analysis for Germany // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Vol. 402. – https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136757
7. PwC. PwC's Second Annual State of Decarbonization Report – 2025 - https://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/assets/pwc-sustainability-decarbonization-2025.pdf
8. McKinsey & Company. Operations Dual Mission: As Costs of Emissions Rise. – 2025.
9. Schumann, S., Reynolds, H. Adopting a Risk-Based Approach to Decarbonize with Confidence. – GHD Insights, 2024.

Тараба Віктор,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Науковий керівник: д.е.н., проф. Любкіна О.В.

ВИКОРИСТАННЯ ГЕОЛОКАЦІЙНИХ ДАНИХ В АНТИ-ФРОД ПРОЦЕСАХ БАНКУ

Ключові слова: банк, платіжне шахрайство, геолокація, автентифікація, безпека платежів, персональні дані, мобільний банкінг.

Viktor Taraba,
PhD Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Supervisor: Doctor of Economic Sciences, Professor O. Liubkina

USING GEOLOCATION DATA IN BANK ANTI-FRAUD PROCESSES

Keywords: bank, payment fraud, geolocation, authentication, payment security, personal data, mobile banking.

Боротьба з платіжним шахрайством вимагає від банків постійного удосконалення методів оперативного та достатньо точного виявлення як індивідуальних підозрілих операцій, так і постійного аналізу діяльності клієнта на предмет її ризиковості. Традиційно при цьому використовуються в першу чергу дані про безпосередню діяльність клієнта, які є в розпорядженні банку (дані про надходження та витрати коштів, залишки на рахунках, анкетна інформація клієнта, дані з відкритих джерел тощо). Втім, для фізосіб також актуальним є використання геолокаційних даних, адже зі зростанням поширеності обслуговування клієнтів через дистанційні канали і відповідно популярності мобільного банкінгу розширюються й можливості банків щодо збору та подальшого опрацювання таких даних. Деякі з найбільших українських банків мають можливість збору геоданих через мобільний додаток за умови надання згоди користувачем додатку [1]. Виділимо два основних типи таких даних за тим, відносяться вони до конкретної операції чи до клієнта в цілому без прив’язки до операції:

1) Дані, які стосуються окремої операції; найчастіше доступні у випадку розрахунку у власній мережі банку (тобто за умови що банк виступає одночасно емітентом та еквайром) за винятком дистанційних операцій. Приміром, якщо клієнт розраховується в терміналі банку карткою цього ж банку, можемо вважати що його місцезнаходження в цей момент співпадає з місцезнаходженням терміналу, аналогічна логіка застосовна й до зняття коштів в АТМ банку.

2) Дані щодо місцезнаходження клієнта (довгота, широта), які банк отримує з мобільного додатку, такі дані не обов’язково мають прив’язку до

здійснення операції (приміром, клієнт може зайти в додаток для перевірки балансу або вибору категорій кешбеку).

Поєднання даних обох типів дозволяє як здійснювати точкові перевірки, так і виконувати більш верхньорівневу аналітику та доповнює ризик профіль клієнта. Наприклад, за умови наявності актуальних даних по геолокації достатньої кількості клієнтів можна здійснювати аналіз розподілу портфелю роздрібних активів та пасивів банку в розрізі зон місцезнаходження клієнта залежно від близькості до територій бойових дій, або ж відслідковувати потенційні відвідування тимчасово окупованих територій. Також можлива і перевірка окремих операцій (наприклад, якщо клієнт намагається зняти готівку в невластивий для себе нічний час в іншому місті), тобто геолокація може використовуватися в процесі автентифікації [2]. Наприклад, маючи дані про останню геолокацію клієнта з мобільного додатку банку, та про операцію покупки / зняття коштів з наявною інформацією про місцезнаходження POS / ATM, можемо з використанням формули Вінсенте або формули гаверсинуса (залежно від того які значення похибки є прийнятним; у випадку з виконанням перевірки в межах одного міста більш доцільним може бути використанням манхетенської відстані) розрахувати відстань між двома точками (для прикладу використовується формула гаверсинуса [3]):

$$2r\ \sin^{-1}\left(\sqrt{\sin^2\left(\frac{\alpha_2-\alpha_1}{2}\right)+\cos\alpha_1\cos\alpha_2+\sin^2\left(\frac{\beta_2-\beta_1}{2}\right)}\right)$$

де α_1, α_2 – широта першої та другої точок відповідно (в радіанах), β_1, β_2 – довгота першої та другої точок відповідно (в радіанах), r – радіус землі.

За умови незначної відмінності з двох джерел в часі та у випадку якщо розраховане значення відстані перевищує порогове значення (тобто за цей час фізично неможливо виконати переміщення між двома точками в просторі), операцію може бути відхилено або ж застосовано додатковий етап перевірки (приміром підтвердження в мобільному додатку або введення коду з СМС для операції зняття готівки окрім традиційного введення PIN коду картки).

Водночас попри широту можливих варіантів застосування цих даних банками важливими є також питання забезпечення якості даних та їх захисту. Зокрема використання даних щодо геолокації чинних військовослужбовців потребує особливої уваги з точки зору захисту даних та убезпечення від можливостей їх несанкціонованого використання працівниками банку. Натомість питання якості даних є важливим для забезпечення достатнього рівня достовірності для використання цих даних у внутрішніх процесах банку та обробки випадків потенційних помилок в даних (приміром внаслідок GPS-спуфінгу).

Список використаних джерел

1. Райффайзен Банк Україна. Notice on the procedure of personal data processing and the rights of personal data subjects. What are the legal grounds and purpose of personal data processing? URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/privacy-policy-300424-eng.pdf (дата звернення: 08.09.2025)

2. K, Krishna Prasad and Aithal, P. S., A Study on Enhancing Mobile Banking Services Using Location Based Authentication (May 25, 2017). International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 1(1), 48-60. DOI: doi/10.5281/zenodo.583230. URL: https://ssrn.com/abstract=2974138 (дата звернення: 10.09.2025)

3. Гресь В. В. Моніторинг злочинного доступу з використанням метрики гаверсинусу. Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Системи, технології та математичні методи кібербезпеки» спеціальності: 125 «Кібербезпека». Київ, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6f3b7dc9-108f-498b-ade2-c4b0ba19d058/content (дата звернення: 10.09.2025)

Тараненко Олексій,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: логістичний сектор, поштові та кур'єрські служби, бізнес-процеси, цифровізація.

Oleksiy Taranenko,
PhD student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE CHALLENGES OF MARTIAL LAW

Key words: logistics sector, postal and courier services, business processes, digitalization.

Логістичний сектор України є критично важливим структурним елементом економічної системи, що додаткове підтверджується новими викликами, які виникли в умовах загострення активної фази агресії проти нашої держави. До таких викликів можна віднести, зокрема, зусилля ворога на руйнування цивільної логістичної інфраструктури, закриття повітряного простору, блокування транспортних коридорів тощо. Попри негативний вплив вказаних обставин, який призвів до істотного скорочення обсягів вантажообороту після початку активної фази агресії у 2022 р., варто вказати на певні позитивні тенденції.

Першою з них є збереження структурної цілісності логістичної системи загалом попри пошкодження окремих її елементів. Підтвердженням цієї тези є дані про структуру обсягів перевезення вантажів за видами транспорту у 2021 та 2024 р.р. (рис. 1).

Дані, наведені на рис. 1, свідчать, що структура обсягів перевезення вантажів в Україні за видами транспорту в 2024 році є ідентичною структурі, що була у 2021 році, тобто до початку активної фази агресії. Спостерігається незначне скорочення питомої ваги залізничного транспорту (на 1,2%), та певне збільшення питомої ваги автомобільного (на 0,3%) та інших видів транспорту (на 1,1%). Також варто пояснити, що дані про водний вид транспорту виділені в окрему категорію (тобто, не включені в інші), проте візуально зміну їх питомої ваги на рис. 1 спостерігати складно через її незначний розмір. А саме, за результатами 2021 р. питома вага водного транспорту в обсягах перевезень становила 0,9%, а у 2024 р. скоротилася до 0,6%.

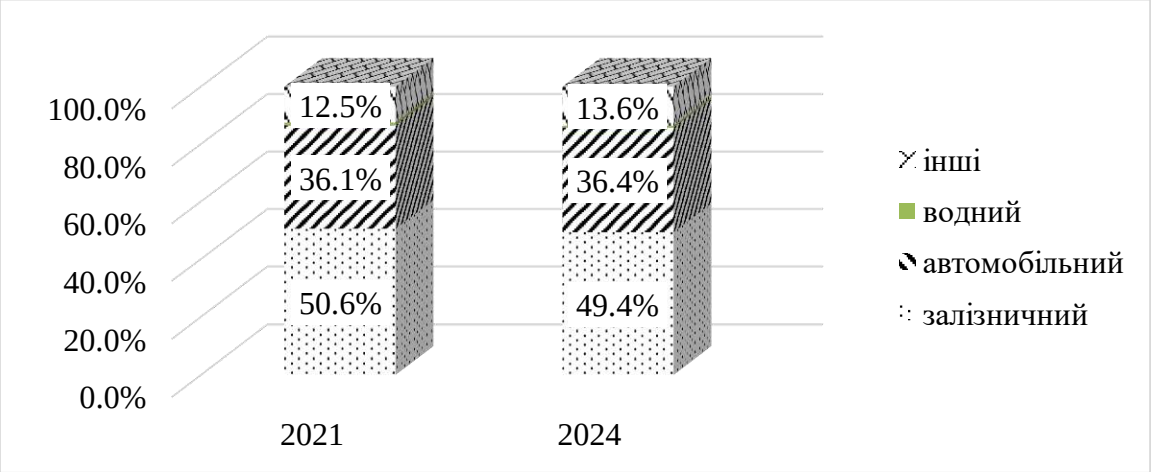

Рис. 1. Структура обсягів перевезення вантажів в Україні за видами транспорту в 2021 та 2024 р.р.

Джерело: складено та розраховано автором за даними [1]

Що ж до транспорту, який віднесений до категорії «інші», то він включає трубопровідний та авіаційний транспорт. Розглянути ці два види транспорту окремо й прямо порівняти їх динаміку неможливо, оскільки на момент проведення дослідження Державною службою статистики закриті дані про обсяги перевезень трубопровідним транспортом за 2024 рік. Проте, якщо враховувати низьку питому вагу, яка припадала на авіаційний транспорт у 2021 році (лише 0,02%), а також закрите небо для цивільної авіації в Україні, то можна зробити висновок, що у 2024 р. категорія «інші» фактично представляє питому вагу трубопровідного транспорту.

Другою позитивною тенденцією є активізація інноваційної активності у логістичному секторі України, що певною мірою є реакцією на виклики воєнного стану. Прикладом такої інноваційної активності у логістичному секторі можна вважати певні позитивні зрушення в напрямку використання окремими логістичними компаніями безпілотних транспортних засобів. Хоча в цивільній логістичній сфері це технологія поки не набула широкого поширення, варто вказати на значний потенціал її поширення у найближчій перспективі.

Також можна відзначити зусилля окремих компаній із сектору поштових і кур'єрських служб, таких як «Нова пошта», у напрямку автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. До прикладів автоматизації можна віднести запуск в експлуатацію інноваційних терміналів, які автоматизують процес сортування відправлень, істотно знижуючи його трудомісткість та скорочуючи тривалість. Ще одним подібним прикладом, який стосується автоматизації та цифровізації вже у сфері взаємодії з клієнтами цих компаній, є запровадження й масштабування технології поштоматів.

Таким чином, попри значну шкоду, завдану активною фазою агресії логістичному сектору України, він зберігає свою структурну цілісність й продовжує використовувати інноваційні підходи для створення умов швидкого відновлення й розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm

Тимчик Артем,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

КЛАСИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Ключові слова: електронна комерція, логістика, логістичні процеси, управління логістичною діяльністю, логістичні операції.

Artem Tymchyk
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

CLASSIFICATION OF LOGISTICS PROCESSES OF E-COMMERCE

Key words: e-commerce, logistics, logistics processes, logistics management, logistics operations.

Покращення управління логістичними процесами є ключовим фактором забезпечення стійкого функціонування і розвитку електронної комерції в умовах високої конкуренції, трансформації логістичної інфраструктури і глибокої диджиталізації бізнес-процесів. Виважене, стратегічно орієнтоване управління потребує якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке ґрунтується на класифікації логістичних процесів.

Типологія й упорядкування логістичних процесів дозволяє виділити однорідні групи з метою цільового застосування управлінських інструментів, обґрунтування індивідуальних показників ефективності для них, забезпечення моніторингу та аналізу їх досягнення.

Важливість класифікації логістичних операцій для покращення управління логістичною діяльністю відзначив Шелест Р.В. Науковець запропонувавши такі класифікаційні ознаки: виконуване навантаження, рівень складності, вплив на додану вартість, виконувані ролі [1, с. 193].

Детальну класифікацію логістичних процесів виробничих підприємств обґрунтував Ліпич Л.Г. На думку автора логістичні процеси доцільно класифікувати за такими ознаками: фаза логістики, функції логістичних процесів, рівень агрегації даних, вид і характер перебігу логістичних процесів, характер і рівень прийняття рішень, концепція ланцюга вартості, частота логістичних процесів, схема процесу, форма процесів [2, с. 75].

В цілому наведені вище класифікаційні ознаки задовольняють управлінські потреби виробничих і традиційних торговельних підприємств. Проте не відображають особливості логістичної діяльності в електронній комерції. Враховуючи зазначене, пропонуємо наступні класифікаційні ознаки для ідентифікації і групування логістичних процесів для управління логістичною діяльністю в електронній комерції (табл 1.).

Таблиця 1

Класифікація логістичних процесів для потреб управління в електронній комерції

№	Класифікаційна ознака	Вид логістичних процесів
1.	Функція в системі логістичного менеджменту	Постачання
		Складування і зберігання
		Транспортування
		Комунікації
2.	Участь у забезпеченні та ефективності електронної комерції	Основні
		Допоміжні
3.	Вплив на клієнтський досвід	Впливають
		Не впливають
4.	Можливість стратегічного планування	Підлягають плануванню
		Не підлягають плануванню
5.	Формування логістичних потоків	Інформаційні
		Матеріальні
		Фінансові
6.	Ступінь впливу на економічну ефективність логістичної діяльності	Незначний
		Середній
		Високий
7.	Рівень делегування логістичних операцій	Незначний
		Середній
		Високий

Джерело: запропоновано автором.

Пропонується групувати логістичні операції за ознакою “функція в системі логістичного менеджменту” виділивши такі групи: постачання, обслуговування, транспортування та ін. Логістичні процеси електронної комерції є складовою загальної логістичної системи підприємства. Логістичні операції постачання спрямовані на забезпечення оптимального рівня товарів на складах, фулфілмент центрах та інших місцях зберігання. Для підприємств, які здійснюють продаж онлайн та у магазинах, окремі склади можуть використовуватись для товарів, які реалізуються в обох напрямах. Логістичні процеси обслуговування охоплюють діяльність пов'язану з прямою комунікацією зі споживачами. Стосовно них застосовуються особливі маркетингові підходи, а також інструменти для підвищення клієнтської лояльності.

Основні логістичні процеси забезпечують просторовий і часовий рух товарів від місця зберігання до покупців і забезпечують функціонування обраної бізнес-моделі електронної комерції (комплектація, доставка та ін.). Допоміжні логістичні процеси залежать від прийнятої логістичної концепції та моделі управління логістичною діяльністю (зберігання товарів на складах, їх

комплектація і маркування для оптимального розміщення, консолідація товарів для оптимізації логістичних витрат та ін. [2, с. 93].

Наступна класифікаційна ознака — "вплив на клієнтський досвід". Виділяють логістичні операції, які супроводжуються прямою взаємодією компанії і покупців. До них належить отримання й обробка замовлень, їх доставка за вказаними в електронному кабінеті реквізитами, організація післяпродажного сервісу та ін. Такі логістичні операції є першочерговими щодо врахування запитів і потреб споживачів, збирання відгуків з метою оцінювання якості проведення. Організація таких логістичних операцій, як правило, вимагає додаткових витрат на навчання й підвищення кваліфікації персоналу, розширення функціональних можливостей спеціалізованих інформаційних програм та ін.

В управлінні логістичними операціями, які напряму не впливають на клієнтський досвід, важливо застосовувати принцип економічної доцільності. До таких операцій відноситься зберігання товарів, вибір постачальників та ін. Оскільки вони мають забезпечити в першу чергу оптимізацію витрат при їх імплементації важливо дотримуватись балансу вигода/витрати.

Наступна пропонована класифікаційна ознака "можливість стратегічного планування". Довгострокове планування є важливим напрямом логістичного менеджменту, яке спрямоване на розбудову ефективної логістичної інфраструктури, оптимізацію логістичних та операційних витрат, встановлення конкретних і вимірюваних індикаторів розвитку для окремих структурних підрозділів та діяльності у сфері електронної комерції в цілому. Саме тому доцільно окремо виділити логістичні операції, які можуть бути об'єктом стратегічного планування. До них зокрема відносяться планування процесів зберігання товарів, використання транспортних засобів. Сюди також можна віднести час обробки замовлення, термін його доставки покупцям, порядок повернення товарів.

Застосування визначених вище класифікаційних ознак сприятимуть обґрунтованому застосуванню управлінських інструментів (аналіз, моніторинг, контроль та ін.), полегшать делегування окремих логістичних процесів логістичним операторам, впровадженню спеціалізованих програмних рішень.

Список використаних джерел:

1. Шелест Р.В. Теоретичні підходи до поняття логістичних процесів як обєкту публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 20. С. 188-194. URL.: DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.188

2. Ліпич Л.Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. Економічний форум. № 12 (1). С. 72-79. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Economic_Forum_Vol_12_No_1-72-79.pdf

Тіщенко Євген,
канд. екон. наук,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: фінансово-економічний механізм, ефективність, індикатори, відновлення, модернізація економіки, Україна.

Ievgen Tishchenko,
PhD,
Private higher education institution “European University”

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE RECOVERY AND MODERNIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY

Keywords: financial and economic mechanism, effectiveness, indicators, recovery, modernization of the economy, Ukraine.

Успішна реалізація відновлення та модернізації економіки України вимагає не лише наявності ресурсів і політичної волі, а й формування цілісного фінансово-економічного механізму, здатного забезпечити стратегічну узгодженість, ефективну мобілізацію фінансів та координацію дій усіх суб’єктів економічної системи. В умовах необхідності проведення глибокої трансформації на особливу увагу заслуговує методологічне обґрунтування такого механізму, його інституційної архітектури та системи індикаторів для оцінювання результативності дії [1, с. 147].

Фінансово-економічний механізм відновлення та розвитку необхідно розглядати як багатокомпонентну систему, що охоплює: цільову основу (стратегічні пріоритети, напрями реконструкції, модернізації та інституційного оновлення); ресурсну базу (джерела фінансування, інвестиційні потоки, механізми державно-приватного партнерства); інструментальний блок (податкові, кредитні, гарантійні та бюджетні інструменти); інституційне забезпечення (планування, моніторинг, спеціалізовані агенції, банки розвитку); механізми оцінки результативності (система індикаторів, критерії ефективності, зворотний зв’язок, платформи моніторингу) [2, с. 44].

Архітектура фінансово-економічного механізму формується шляхом інтеграції окремих господарських механізмів – бюджетного, податкового, банківського, інвестиційного, інноваційного з урахуванням принципів державного і ринкового регулювання, багаторівневої координації та соціальної орієнтації. Його функціонування базується на поєднанні економічних, фінансових, регуляторних, управлінських, організаційних, технологічних та соціальних інструментів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Оцінювання ефективності механізму здійснюється відповідно до принципів програмно-цільового управління, з використанням логіки «вхід-діяльність-результат-вплив» та концепції SMART-індикаторів. Застосовується модель, яка охоплює чотири рівні: вхідні фінансові, інституційні, людські та інформаційні ресурси; діяльність – програми, заходи, інструменти (кредитні лінії, субсидування, державне замовлення); безпосередні результати (кількість реалізованих проєктів, обсяг підтриманих бізнесів, створених робочих місць); результати впливу – макроекономічні зміни, інституційна спроможність, соціальна стабільність [3, с. 52; 4, с. 94].

Розроблена система індикаторів, які інтегруються в цифрові платформи моніторингу, що забезпечує прозорість, підзвітність, оперативне коригування політик та формування аналітичного підґрунтя для стратегічних рішень, згрупована за такими ключовими напрямами оцінювання:

1) макроекономічна стабільність, яка включає темпи зростання ВВП (зокрема в промисловості, логістиці, IT), рівень інфляції, бюджетного дефіциту, боргового навантаження, частку інвестицій в основний капітал, показники енергетичної ефективності та оптимізації бюджетних видатків [5, с. 37].

2) фінансова ефективність, що включає обсяги прямих іноземних інвестицій, частку приватних ресурсів у фінансуванні, рівень рентабельності інвестованого капіталу, коефіцієнт освоєння коштів, структуру фінансування та інвестиції в цифрову економіку [6, с. 344; 7, с. 77].

3) структурна трансформація, яка оцінюється за часткою продукції з високою доданою вартістю у ВВП та експорті, формуванням нових ринків (цифрові сервіси, зелені технології), кількістю підприємств нових форм господарювання (стартапи, цифрові екосистеми), індексом цифровізації, рівнем автоматизації та інноваційності бізнес-моделей [8, с. 10].

4) інституційна спроможність, яка характеризує ефективність урядових структур, рівень прозорості та цифрової відкритості, міжвідомчу координацію, наявність стратегічних документів, дотримання KPI, використання систем е-моніторингу, GRM, зменшення корупційних ризиків, позиції України у міжнародних рейтингах, а також рівень довіри до інституцій [9, с. 183].

5) соціальна ефективність, що охоплює показники зайнятості (зокрема серед молоді, ветеранів, ВПС), кількість нових робочих місць у цифровій економіці, витрати на охорону здоров’я, освіту, науку, доступ до базових послуг, рівень реальних доходів населення, індекс людського розвитку, динаміку соціальної стабільності [10, с. 12].

6) регіональна рівновага, яка характеризується індексом децентралізації, часткою регіональних проєктів у загальному портфелі, рівнем доступу до критичної інфраструктури, показниками територіальної збалансованості та зменшенням регіональної нерівності.

7) індикатори проміжної результативності, які включають кількість відновлених об’єктів, реалізованих проєктів, стратегічних програм, освоєння фінансової допомоги, рівень взаємодії з міжнародними організаціями [11, с. 27].

Запропонована система індикаторів побудована на засадах результат-орієнтованого управління (RBM), логіки логічної рамки та принципах SMART, що забезпечує структуроване оцінювання ефективності реалізації фінансово-економічного механізму. Її застосування дозволяє не лише фіксувати

досягнення стратегічних цілей, а й адаптувати політики до змін середовища, підвищувати якість управлінських рішень, посилювати інституційну спроможність та формувати довіру з боку суспільства і міжнародних партнерів.

Формування та функціонування такого механізму потребує узгодженої реалізації реформ, ефективної координації та соціальної згуртованості. Саме ці чинники визначають цілісність політики, її здатність до адаптації та ефективність у забезпеченні системного оновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Тіщенко Є. О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проектного фінансування. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2 (51). С. 144–149.

2. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. Вісник *Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2014. № 163. С. 40–46.

3. Міщенко С. В. Вдосконалення інституційної структури нагляду за фінансовим сектором. *Банківська справа*. 2007. № 1. С. 41–56.

4. Тіщенко Є. О. Управління операційними ризиками. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (28). С. 91–96.

5. Naumenkova S., Malyutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 166. С. 31–39.

6. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Інституційна роль дата-центрів у цифровій трансформації економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 4 (81). С. 342–347.

7. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75–79.

8. Тіщенко Є. О., Міщенко В. І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносини. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». «Економіка».* 2025. № 36 (64). С. 4–14.

9. Тіщенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179–186. https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-30

10. Науменкова С. В. Функціонування недержавних пенсійних фондів на ринку фінансових послуг України. *Фінанси України*. 2010. № 4. С. 3–16.

11. Лютий, І. О., Міщенко, В. І. Проблеми розвитку сучасного міжнародного фінансового ринку та інтеграційний курс України. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 21–31.

Трунько Вікторія,
здобувачка ОС Бакаларв
Одеський національний економічний університет
Слатвінська Марина,
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Ключові слова: податкова політика, інтеграція, податкове навантаження, економічне зростання, європейські стандарти.

Victoriia Trunko,
Bachelor's degree student
Odessa National Economic University
Maryna Slatvinska,
Doctor of Economics, Professor
Odessa National Economic University

INTEGRATION OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA

Keywords: tax policy, integration, tax burden, economic growth, European standards

Інтеграція податкової системи України до Європейського економічного простору є важливим кроком на шляху до зближення з ЄС та полегшення торгівлі й руху капіталу.

Вступ України до Європейського Союзу передбачає виконання певних критеріїв та приведення національного законодавства у відповідність до європейських норм. Наріжним каменем такого узгодження є розробка динамічної та перспективної податкової політики, яка не лише відповідає унікальним потребам української економіки, але й відповідає встановленим стандартам Європейського Союзу [1, с. 672].

У більшості розвинених держав застосовується прогресивна система оподаткування, яка передбачає підвищення ставок податку відповідно до зростання рівня доходів платника. В Україні ставки фіксовані, крім того, саме ПДФО, податок на прибуток та ПДВ сумарно забезпечують понад дві третини усіх податкових надходжень до зведеного бюджету країни. В решті досліджуваних країн ЄС їхня частка менша і коливається здебільшого в межах 42-47% [2].

Однією з характеристик податкової системи ЄС є співвідношення прямих і непрямих податків. У Франції, Німеччині, Італії – більшу частину займають непрямі податки. Серед прямих податків у більшості країн переважає надходження від податку на прибуток, який є суттєвим джерелом формування бюджетів країн ЄС [3, с. 166].

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

З метою адаптації вітчизняної податкової системи до європейських стандартів в перспективі необхідно провести наступні заходи:

− підвищення ставок акцизного збору, в Україні частка акцизу у структурі податкових надходжень становить лише близько 8–10%, що є відносно низьким показником порівняно з європейською практикою. Поступове підвищення ставок акцизного збору може забезпечити додаткові доходи бюджету та водночас скоротити надмірну залежність державних фінансів від податку на додану вартість, питома вага якого є надто високою;

− введення більш диференційованих ставок ПДФО. Єдина ставка ПДФО не враховує суттєвих відмінностей у рівнях доходів різних соціальних груп, що знижує справедливість податкової системи;

− зниження нарахувань на заробітну плату [4, с. 429].

Таким чином, в Україні спостерігається асиметрія фіскальних та регулюючих ефектів деяких податків:

1. На виробничому етапі оподаткуванню підлягають насамперед фактори виробництва. Запровадження податків на інвестиційні ресурси та працю, попри їх фіскальну доцільність, має негативний вплив на динаміку промислового розвитку та інноваційний потенціал економіки.

2. В умовах обміну ключовим інструментом є податок на додану вартість, який справляється на кожній стадії руху товарів і послуг. Його механізм базується на принципі заліку: платник сплачує до бюджету лише різницю між нарахованим ПДВ на реалізовану продукцію та сумою «вхідного» податку, сплаченого постачальникам. Водночас податкова практика характеризується низкою винятків, зокрема звільненням окремих операцій від оподаткування та використанням знижених ставок. Задля зменшення регуляторного тиску на малий бізнес законодавство передбачає спеціальні умови звільнення, однак найбільший позитивний ефект від цього спостерігається у сфері торгівлі та послуг, орієнтованих на кінцевого споживача.

3. Тривалість виробничих циклів у різних секторах економіки істотно відрізняється: від кількох місяців у промисловості до трьох і більше років у будівництві. У таких галузях, як машинобудування чи важка промисловість, де готова продукція нерідко тривалий час залишається нереалізованою, ПДВ виступає додатковим фінансовим тягарем, що знижує оборотність капіталу підприємств.

4. Податок на доходи фізичних осіб в Україні має низку проблемних аспектів, пов’язаних з обмеженою ефективністю контролю. У міжнародній практиці система адміністрування орієнтована на виявлення прихованих доходів та недекларованих активів, зокрема серед осіб, які взагалі не подають декларацій. Натомість в Україні контрольні заходи значною мірою зосереджені на тих громадянах, які подають звітність, що знижує результативність податкового адміністрування та створює ризики ухилення від сплати податків.

5. Податок на прибуток підприємств в українській практиці функціонує відмінно від корпоративного податку, поширеного у розвинених країнах. Хоча номінальні ставки перебувають у межах 20–25%, фактичне податкове навантаження за кордоном суттєво зменшується завдяки застосуванню механізму прискореної амортизації. Це дозволяє компаніям

спрямовувати значну частину фінансових ресурсів на розвиток і модернізацію виробництва, тоді як в Україні подібні інструменти використовуються обмежено.

Для успішної інтеграції необхідно адаптувати українське податкове законодавство до норм і стандартів ЄС. Впровадження європейських практик може спростити процедури обліку та сплати податків, зменшити адміністративне навантаження на бізнес. Гармонізація податкового законодавства та обмін інформацією з країнами ЄС допоможуть ефективніше протидіяти ухиленню від сплати податків. Наближення до європейських норм може зробити Україну привабливішою для іноземних інвестицій, що сприятиме економічному зростанню. Успіх інтеграції залежить не лише від змін у податковому законодавстві, а й від загального реформування економічної та правової систем України відповідно до європейських стандартів.

Інтеграція податкової системи України до Європейського економічного простору є невід'ємною складовою курсу нашої держави на поглиблення співпраці та зближення з Європейським Союзом. Потрібно забезпечити баланс між гармонізацією податкового законодавства з нормативно-правовими актами ЄС та врахуванням особливостей вітчизняної економіки.

Таким чином, успішна інтеграція до Європейського економічного простору сприятиме формуванню в Україні сучасної, ефективної та конкурентоспроможної податкової системи, наближеної до кращих світових практик. Це створить передумови для активізації торговельно-економічного співробітництва з країнами ЄС, залучення іноземних інвестицій та інтеграції вітчизняного бізнесу до регіональних та глобальних виробничо-збутових ланцюжків. Загалом, інтеграція податкової системи України до Європейського економічного простору є складним, але необхідним кроком на шляху до модернізації та підвищення конкурентоспроможності української економіки.

Список використаних джерел:

1. Биков І. О. Еволюція національної податкової системи в контексті наближення податкового законодавства України до стандартів європейського союзу. *Юридичний науковий електронний журнал.*2023. №10. С. 671-673. URL: http://www.lsej.org.ua/10_2023/162.pdf (дата звернення: 17.09.2025).

2. Податки в Україні vs країни ЄС: де платять більше? *Ціна держави - проект CASE Україна*. URL: https://cost.ua/714-podatky-v-ukrayini-vs-krayiny-eu-de-platyat-bilshe/ (дата звернення: 17.09.2025).

3. Оглобліна В. О. Інтеграція податкової системи України до європейського економічного простору. 2020. С. 167-170. URL: https://eprints.kname.edu.ua/95%D0%97%D0%98%D0%A1%D0%AB%202020%281%29-167-170.pdf (дата звернення: 15.09.2025).

4. Кіор М. І. Порівняльний аналіз податкових систем країн Європейського союзу та України. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти :* матеріали доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції НПП та молодих науковців. Одеса: ОДАУ. 2021. С. 427-340. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3590/1/ZBIRNYK_TEZ.pdf#page=427 (дата звернення: 16.09.2025).

Тужилкіна Оксана,
канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі
Андрієнко Артур,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
Прохоров Михайло,
аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ФОКУСІ МІГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: міграційні процеси, людський капітал, «витік мізків», трудова міграція, соціально-економічний розвиток, післявоєнне відновлення, кваліфікований персонал

Tuzhylkina Oksana,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Poltava University of Economics and Trade
Andrienko Artur,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade
Prokhorov Mykhailo,
PhD student
Poltava University of Economics and Trade

HUMAN CAPITAL IN THE FOCUS OF MIGRATION TRANSFORMATIONS: CHALLENGES AND PROSPECTS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Keywords: migration processes, human capital, «brain drain», labor migration, socio-economic development, post-war recovery, qualified personnel

Масові міграційні потоки, що значно активізувалися в Україні внаслідок війни, спричинили суттєві зміни у структурі та динаміці людського капіталу та стали викликом для національної економіки, проте водночас створюють можливості для формування нових транснаціональних зв'язків. Повернення кваліфікованих кадрів, створення сприятливих умов для працевлаштування в Україні та залучення інвестицій трудових мігрантів, що працюють закордоном, стануть пріоритетами політики збереження та відновлення людського капіталу.

Станом на кінець 2024 року, 5,2 млн українців виїхали за кордон. Серед них 74 % мають вищу освіту, а 43 % заявили про наміри повернутися – це потенційна база для економічного відродження. [1]

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Масовий виїзд працездатного населення за кордон зумовлює ризики «витоку мізків» та скорочення ресурсів для національного відновлення, водночас формуючи нові можливості у вигляді транснаціональних зв'язків, фінансових переказів та інвестицій трудових мігрантів, що працюють закордоном. Збереження та повернення людського потенціалу потребує комплексної державної політики, орієнтованої на підтримку мобільності робочої сили, створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих фахівців та інтеграцію здобутих за кордоном знань у національну економіку. Перспективи соціально-економічного розвитку України значною мірою визначатимуться ефективністю цих заходів, здатних перетворити міграційні виклики на драйвер модернізації та інноваційного розвитку.

Після 2022 р. мільйони українців отримали тимчасовий захист у ЄС; станом на 30 червня 2025 р. в ЄС під цим статусом перебувало 4.31 млн осіб, з них ≈ 45% – дорослі жінки, ≈ 31% – діти, а чоловіки – близько 24%. Така віково-статева структура означає селективну втрату працездатних чоловіків усередині країни та «фемінізацію» зовнішньої міграції, що впливає на склад і відтворення людського капіталу. [2]

ОЕСР у «Economic Survey: Ukraine 2025» фіксує, що мобілізація та масове переміщення населення зробили пошук працівників одним із головних обмежень економічної активності, водночас зросли безробіття й бідність; критично важливими є реінтеграція ВПО й ветеранів та мотивація емігрантів до повернення. Це прямо вказує на ризики втрати висококваліфікованих кадрів і потребу політики збереження / повернення людського капіталу. [3]

За даними [4], у 2023–2024 рр. регіон Європи та Центральної Азії продемонстрував спад у динаміці грошових переказів. У II кв. 2025 року обсяг трансфертів до України становив близько $2,1 млрд, що на 11% менше, ніж роком раніше [5].

Водночас досвід українських стартапів, що залучили інвестиції за кордоном у 2024 р., демонструє потенціал діаспори для створення «містків» знань і ринків. [6]

Опитування [7] фіксують значний сегмент українців за кордоном із вираженим наміром повернутися за умови безпеки, доступного житла та працевлаштування. У липні 2025 р. опубліковано спеціальний звіт «Returning Home from Abroad», де деталізовано профілі тих, хто повертається, та ключові виклики їхньої реінтеграції.

Аналітика Chatham House (2025) і урядові документи підкреслюють таке: повернення українців закладено пріоритетом у демографічній політиці до 2040 р., поруч із заходами зі стимулювання народжуваності та розвитку людського капіталу. Це створює «парасольку» для програм повернення кадрів, визнання кваліфікацій, сервісів реінтеграції та залучення діаспорних інвестицій. [8]

Підсумовуючи, слід наголосити на важливості таких кроків у збереженні людського капіталу у фокусі міграційних трансформацій:

- утримання та повернення кваліфікованих кадрів – потрібні пакети «повернись і працюй»: швидке визнання дипломів / стажу, податкові стимули на перші 12–24 міс., житлові програми для сімей, «кар'єрні офіси повернення» у ключових містах;

- діаспорні інвестиції замість «коротких» трансфертів – розвиток таких «інструментів»: діаспорні облігації, фонди співінвестування з державними гарантіями, пільгові умови для переказів у капітал МСП (fintech-провайдери у тандемі з банками);
- програми реінтеграції сімей – комбіновані пакети для дітей (садки / школи), партнерів (доступ до ринку праці), ветеранів (реабілітація, перекваліфікація), ВПО – як умова стійкого повернення. Такі програми рекомендовані OECP та IOM;
- канали знань і мереж – Програми «visiting professional», «returning scholar», технологічні парки з пільгами для команд, що повертаються (on-ramp до грантів / замовлень), щоби імпорт «софт-капіталу» (навички / нетворки) працював так само ефективно, як і фінансові вливання.

Отже, післявоєнна траєкторія України залежить від того, наскільки швидко країна зможе перетворити масову міграцію на «циркуляцію талантів»: зафіксувати гідний рівень життя всередині країни, легко повертати й інтегрувати тих, хто набув досвіду за кордоном, і каналізувати ресурси трудових мігрантів за кордоном з коротких переказів у довгострокові інвестиції в людський і фізичний капітал. Статистика Євростату, OECP, Світового банку та IOM демонструє як ризики для людського капіталу, так і інструменти, здатні перетворити їх на драйвер модернізації.

Список використаних джерел

1. Toward a Skilled Workforce – Rebuilding Ukraine’s Human Capital. – Centre for economic strategе. – 30/04/2024. URL: https://ces.org.ua/en/toward-a-skilled-workforce-rebuilding/?utm_source (дата звернення 02.09.2025).
2. Eurostat, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250811 (дата звернення 02.09.2025).
3. OECD Economic Survey: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/economy/ukraine -economic-snapshot (дата звернення 02.09.2025).
4. World Bank Migration and Development Brief 41, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/brief/migration-and-remittances (дата звернення 02.09.2025).
5. NBU, 2025. URL: https://bank.gov.ua. (дата звернення 02.09.2025).
6. Dealroom & Google for Startups, 2024. URL: https://dealroom.co. (дата звернення 02.09.2025).
7. IOM (International Organization for Migration), 2024–2025 URL: https://dtm.iom.int/ukraine. (дата звернення 02.09.2025).
8. Chatham House (2025). URL: (https://www.chathamhouse.org/ (дата звернення 02.09.2025).

Федоренко Тетяна,
доктор філософії з економіки,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Федоренко Іван,
Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського

ЦИФРОВА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ПАРАДИГМІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ

Ключові слова: цифрова економіка, автентифікація, цифровий слід, персональні дані, інформаційна безпека, етика даних, цифрова довіра.

Tetiana Fedorenko,
Doctor of Philosophy in Economics,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Ivan Fedorenko,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DIGITAL IDENTITY IN THE PARADIGM OF CYBERSECURITY AND DATA MANAGEMENT

Keywords: digital economy, authentication, digital footprint, personal data, information security, data ethics, digital trust.

Інституційну основу цифрової економіки становлять правові норми, які регулюють цифрові транзакції, інтелектуальну власність. Невід'ємною складовою цифрової економіки є цифрова ідентичність. Цифрова ідентичність – комплексне уявлення про те, ким людина, група виступає в цифровому просторі, зокрема атрибути, поведінка, сліди діяльності, контексти взаємодії. У соціальних науках ідентичність розглядається як процес самопрезентації, ролі, соціального порівняння і верифікації, наприклад, у контексті медіа й соціальних мереж існують ідеї «виконавчої ідентичності» (performance) та «верифікації ідентичності» [1].

У технічній інженерії часто визначають цифрову ідентичність як набір атрибутів (ідентифікатори, ключі, біометричні ознаки тощо), що дають змогу системам однозначно ідентифікувати суб'єкта (користувача чи пристрій). Суперечності між соціогуманітарним і технічним підходами визначатимуть підходи до того, як поєднати людську свободу самовизначення з вимогами безпеки, стандартизації, контролю.

Цифрова ідентичність зазвичай розглядається як багаторівнева системна структура. *Облікові атрибути* (ім'я користувача, логін, електронна пошта, унікальні ID) слугують базовими маркерами, що відрізняють одного суб'єкта

від іншого. *Креденшіали / облікові дані* (паролі, токени, сертифікати, ключі) є засобами автентифікації й авторизації. *Біометричні ознаки* (відбитки пальців, розпізнавання обличчя, райдужна оболонка ока, голос, поведінкові біометричні дані) додають рівень унікальності, проте породжують складні правові й етичні питання [2]. *Цифровий слід* (логи активності, історія запитів, геолокація) доповнює ідентичність. *Контексти / ролі / атрибути контексту* (студент, співробітник, учасник групи, статус у мережі) визначають в яких ситуаціях діє конкретна цифрова ідентичність.

Наразі існує множинність ідентичностей у цифровому просторі – людина може мати різні «версії себе» (професійний профіль, особистий акаунт, псевдоніми). Ці версії можуть не збігатися з реальною особистістю в усіх аспектах. Можливо ускладнення через концепт *looking-glass self* (дзеркальне я), коли люди формують самосприйняття через уявлення про те, як їх сприймають інші. Цей принцип діє й онлайн, через реакції інших (лайки, коментарі).

Важливо зауважити, що взаємозв'язок між «реальним» і «віртуальним Я» безпосередньо пов'язаний із питанням контролю даних. Хто має право збирати, зберігати, аналізувати, ділитися атрибутами цифрової ідентичності? Чи може користувач коригувати чи видаляти інформацію про себе? Є дискусії про *право на забуття*, *прозорість алгоритмів* (як системи формують уявлення про ідентичність користувача на підставі даних) і *етичну відповідальність* технологічних платформ. І постає питання легітимності, чи має цифрова ідентичність бути централізованою (через державу чи великих провайдерів) чи розподіленою? Централізація дає зручність і контроль, але ризики збільшуються.

Цифрова ідентичність є центральним елементом у більшості систем безпеки, оскільки саме через неї визначається хто має доступ до даних і ресурсів, який рівень доступу дозволений, які дії дозволено виконувати в межах системи. Ідентичність виступає точкою контролю, навколо якої будуються всі політики автентифікації, авторизації та аудиту дій користувачів. У корпоративних системах це реалізується за допомогою технологій, процедур і політик для централізованого управління ідентичностями (Identity and Access Management).

Системи кібербезпеки базуються на різних підходах до контролю доступу. *DAC* (Discretionary Access Control) – модель, у якій власник ресурсу самостійно визначає, хто має право на доступ. *MAC* (Mandatory Access Control) – система централізованого контролю, де доступ визначається політиками безпеки. *RBAC* (Role-Based Access Control) – модель, що надає права доступу відповідно до ролі користувача в організації. *ABAC* (Attribute-Based Access Control) – більш сучасний підхід, який враховує атрибути користувача, ресурсу, середовища тощо. Завдяки цим моделям формуються багаторівневі системи контролю доступу, що зменшують ризики несанкціонованого використання даних. Сучасний тренд – перехід до «моделі нульової довіри» (Zero Trust Model), де жоден користувач чи пристрій не вважається безпечним за замовчуванням, автентифікація відбувається постійно.

Автентифікація підтверджує, що користувач є тим, за кого себе видає. Класифікація методів: що ви знаєте (пароль, PIN), що ви маєте (смарт-картка, токен, мобільний пристрій), хто ви є (відбиток пальця, розпізнавання обличчя,

голос), що ви робите: поведінкова біометрія (манера набору тексту, патерни руху миші). Багатофакторна автентифікація (MFA) об'єднує принаймні два різні типи факторів, що значно знижує ризик несанкціонованого доступу. Наявні варіанти включають passwordless authentication (токени, push-сповіщень або біометрія) та FIDO2/WebAuthn стандарти, які усувають необхідність зберігати паролі.

Дослідження ідей щодо поведінкової біометрії вже вийшли за рамки «безпека та запобігання шахрайству». Поведінкову біометрію (швидкість набору тексту, ритм скролінгу, патерни кліків) розглядають як інструмент діагностики для раннього виявлення змін у психічному стані (депресія, високий рівень стресу, втома). Технологія перетворюється з інструменту контролю доступу на інструмент соціальної підтримки та здоров'я. Поведінковий капітал – ідея, коли унікальна, стійка поведінкова біометрія стає неявним економічним активом (невидимою валютою), що підвищує кредитну довіру або дає право на пільгові послуги. Користувач отримує преференції за фінансову історію і за цифрову «надійність».

Використання моделі самосуверенної ідентичності змінює бізнес-ландшафт, створює нові, орієнтовані на користувача моделі монетизації даних та ціннісні пропозиції для компаній. Це концепція цифрової ідентичності, яка надає індивідам повний контроль та право власності на їхні персональні дані та ідентифікатори, дозволяючи їм вирішувати, коли, кому і які саме частини інформації розкривати [3]. Її специфіка полягає у використанні децентралізованих технологій (блокчейн) для зберігання, верифікації та обміну обліковими даними без потреби у централізованих посередниках (банки чи державні реєстри).

Довіра до технологічної безпеки та етичності використання даних стає прямою ціннісною пропозицією, що дозволяє компанії вимагати преміальну ціну або отримувати доступ до більшої кількості даних, які користувачі добровільно надають. Накопичений капітал довіри є критично важливим для будь-якої бізнес-моделі, особливо в контексті сучасних інформаційних технологій та цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Stets, Jan E., and Richard T. Serpe (eds), *New Directions in Identity Theory and Research* (New York, 2016; online edn, Oxford Academic, 18 Aug. 2016), https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190457532.001.0001, accessed 9 Oct. 2025.

2. A primer on biometrics for ID systems. Identification for Development. *Home Landing. Identification for Development*. URL: https://id4d.worldbank.org/id-biometrics-primer? (date of access: 12.10.2025).

3. Preukschat, A., & Reed, D. (2021). *Self-sovereign identity*. Manning Publications.

Федорченко Андрій,
доктор екон. наук, професор
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, бенчмаркінг, управлінські рішення, ланцюги створення споживчої цінності

Andrii Fedorchenko,
doctor of economic sciences, professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FEATURES OF CONSUMER VALUE CREATION CHAINS FUNCTIONING IN MODERN MARKETING

Key words: marketing, marketing activities, marketing research, marketing strategy, benchmarking, management decisions, consumer value chains

На стратегічному рівні управління будь-яким бізнесом ключове завдання вищого керівництва полягає у постановці таких цілей і в ухваленні таких управлінських рішень, результатом яких буде створення, завоювання й утримання стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища, здатних забезпечити досягнення довгострокових цільових показників результативності й ефективності виробничо-господарської і маркетингової діяльності на основі створення ланцюгів споживчої цінності, як для кінцевих споживачів, так і для ключових бізнес-партнерів. Тому будь-яка стратегія має виступати загальним вектором розвитку бізнесу в тривалій перспективі, де ринок є вихідним елементом усієї бізнес-діяльності підприємства [1, с. 235].

Однак на практиці маркетингова стратегія не має сенсу, якщо вона не може бути реалізована доступними ресурсами на тактичному рівні. Оскільки будь-який ринок являє собою надзвичайно динамічне утворення, що змінюється під впливом великої кількості чинників, на тактичному рівні мають ухвалюватися такі управлінські рішення, що дозволять найоптимальнішим чином досягати поставлених стратегічних цілей з урахуванням конкретних ринкових умов та ресурсних обмежень. Саме тактика надає поштовх періодичному перегляду як загальнокорпоративної, так і функціональних маркетингових стратегій підприємства. В даному контексті бенчмаркінг відіграє надзвичайно важливу роль як системна діяльність із навчання на кращих прикладах ведення бізнесу і як невід'ємна складова системи маркетингових досліджень підприємства.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

На оперативному рівні управління розробляються і послідовно реалізуються короткострокові плани досягнення цільових показників у розрізі окремих функцій чи бізнес-процесів. Особливо важливим є пошук «вузьких місць» у діяльності підприємства, які обмежують повноцінне досягнення ним ключових факторів успіху. Оскільки всі бізнес-процеси на підприємстві безпосередньо або опосередковано взаємопов'язані між собою, будь-яке вдосконалення одного бізнес-процесу неодмінно спричинить ланцюгову реакцію в плані поліпшення інших, пов'язаних із ним. Наприклад, зменшення часу на обробку замовлень клієнтів неодмінно викличе необхідність оптимізації складських операцій, управління запасами, виставлення рахунків, моніторингу оплат клієнтів та ін.

Отже, ланцюг створення споживчої цінності – це стратегічна модель, яка описує послідовність дій, необхідних для створення та доставки цінності для кінцевих споживачів, починаючи від закупівлі сировини і матеріалів та закінчуючи споживанням й утилізацією конкретного товару-носія такої цінності. Тобто вона охоплює весь шлях від сировини до кінцевого споживача.

По-перше, на різних ринках частка собівартості, яка генерується у сфері товарного обігу, значно перевищує ту її частку, яка формується на етапі виготовлення товару, тобто у сфері його виробництва. Це зумовлює особливу увагу до діяльності представників різних функціональних підрозділів бізнес-партнерів, починаючи від постачальників сировини та матеріалів і закінчуючи тими, хто надає послуги з гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування споживачів на географічно розосереджених ринках.

По-друге, процес надання цінності споживачеві розпочинається ще до фактичної появи товару на ринку і триває в процесі його виготовлення, а також після того, як він стане доступним покупцям. Тому ланцюг споживчої цінності охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства з метою розробки, забезпечення і підтримання на високому рівні споживчої цінності його конкретної ринкової пропозиції. В результаті всі співробітники підприємства мають залучатися до відповідних процесів із метою забезпечення високого рівня обслуговування споживачів [2, с. 29].

По-третє, бізнес-партнери мають сповідувати спільні цінності і працювати як єдиний організм із метою досягнення вищого рівня цінності товарної пропозиції для цільових споживачів. Внаслідок цього мають бути сформовані тісні партнерські стосунки, які мають підтримуватися протягом всього періоду взаємодії між бізнес-партнерами.

Ланцюжок складається зі стратегічно взаємопов'язаних видів діяльності чи ланок (основних і допоміжних), в яких створюється цінність і генеруються витрати. Його автор – М. Портер – обґрунтовано довів, що успіх компанії залежить не лише від виконання традиційних функцій кожним її структурним підрозділом, але й від координації їхніх дій у виконанні таких важливих бізнес-процесів, як вивчення ринку, реалізація нових пропозицій, залучення покупців, управління відносинами з покупцями, а також виконання зобов'язань [3, с. 54]. Як наслідок, кожний елемент ланцюга цінності пов'язаний із виникненням витрат і вимагає наявності відповідних ресурсів у підприємства. Тому розподіл витрат за окремими складовими даного ланцюга дозволяє здійснювати їх кількісне оцінювання. Оскільки всі елементи ланцюга цінності взаємопов'язані

між собою, також взаємопов'язаними будуть усі їх витрати. З іншого боку, кожен із його елементів також здатен генерувати прибутки. Отже, ланцюг створення споживчої цінності підприємства – це сукупність основних і допоміжних видів його діяльності щодо створення споживчої цінності [4, с. 168].

Підтримання належного рівня взаємодії з бізнес-партнерами, які сповідують спільні цінності, не зважаючи на те, що вони, як правило, лишаються юридично незалежними, є однією з найважливіших задач сучасного менеджменту. Досягнення такої мети є запорукою підвищення рівня відкритості інформації про ключові бізнес-процеси, які відбуваються в ланцюгу створення споживчої цінності і від яких безпосередньо залежить підтримання високого рівня споживчої лояльності на «виході» даної системи. Для прикладу, одними із ключових функцій, які пронизують всі елементи даного ланцюга, включаючи допоміжні види діяльності (у т.ч. матеріально-технічне забезпечення), виступають логістичні функції у сферах заготівельної, внутрішньовиробничої і збутової логістики. Тому виникнення можливих «вузьких місць» у будь-якій із цих сфер неодмінно вплине на результативність інших складових такого ланцюга і призведе до виникнення додаткових витрат при заданому рівні маржинальності бізнесу. Отже, постійний обмін інформацією, швидке реагування на можливі проблеми у виконанні цих функцій разом зі спільним навчанням на засадах сучасного бенчмаркінгу може виступати запорукою досягнення додаткових конкурентних переваг усіма бізнес-партнерами.

В таких умовах в якості партнера по бенчмаркінгу корисно розглянути бізнес-партнерів, які задіяні у ланцюгах створення споживчої цінності. Вони, як правило, будуть належати до різних галузей (наприклад, сільськогосподарські підприємства, суб'єкти ринкової інфраструктури, які надають різноманітні послуги, підприємства сфер оптової і роздрібної торгівлі та ін.). Отже ми виділяємо бізнес-партнерів у ланцюгах створення споживчої цінності в якості окремого об'єкта для проведення маркетингових досліджень на рівні будь-якої бізнес-організації.

Список використаних джерел:

1. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг: навчальний посібник. Одеса: Олді+, 2023. 472 с.

2. Федорченко А.В. Окунєва О.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: Монографія / за заг. ред. А.В. Федорченка. Київ: КНЕУ, 2015. 230 с.

3. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.

Филюк Галина,
доктор економічних наук, професор
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЦИФРОВИХ РИНКАХ

Ключові слова: цифровізація, цифрові платформи, бізнес-модель, бізнес-екосистема, конкурентна політика.

Halyna Fyliuk,
DSc (Econ.), Prof
Taras Shevchenko National University of Kyiv

PROBLEMS OF IMPLEMENTING COMPETITION POLICY IN DIGITAL MARKETS

Keywords*:* digitalization, digital platforms, business model, business ecosystem, competition policy.

В епоху цифровізації поширеною тенденцією стає заміна класичних бізнес-моделей платформними – домінантними бізнес-екосистемами, що створюють унікальні механізми взаємодії споживачів і бізнесу. Цифрові платформи, як відомо, характеризується мережевим ефектом: розмір цінності, яку отримує кожен користувач платформи, прямо залежить від загальної кількості користувачів загалом. Особливістю і перевагою платформних бізнес-моделей є те, що вони, на відміну від класичних, створюють цінність, використовуючи ресурси, які їм не належать. Залучаючи велику кількість виробників і споживачів до взаємодії, вони налаштовують ефективну комунікацію між ними, забезпечують їх інноваційними інструментами і контролюють якість їх роботи [1]. Платформні бізнес-моделі лежать в основі успіху багатьох проривних компаній XXI ст.: «Google», «Amazon», «Microsoft», «Uber», «Airbnb», «Ebay» тощо.

В умовах цифрової трансформації цифрові платформи стають осередками інноваційних систем, де взаємодіють компанії, розробники і користувачі з різних країн, створюючи нові бізнес-можливості. Генеруючи навколо себе нові бізнеси та проєкти, цифрові платформи формують так звану «цифрову екосистему» – «спільноту, що виникає в результаті поєднання повсякденного використання цифрової платформи та її застосувань своїми клієнтами, розробниками додатків, продавцями та агентами, які володіють навичками та процедурами, набутими завдяки цим звичаям» [2, с. 84].

Прикметно, що компанії, бізнес-моделі яких базуються на цифрових платформах, вирізняються своєю унікальністю та високою конкурентоспроможністю. З одного боку, вони характеризуються стрімкою інноваційною динамікою, їм притаманна висока швидкість технологічних змін, масштабування бізнесу, що забезпечує зростання ефекту масштабу, істотне скорочення часу на обслуговування, зниження собівартості продукції і цін. З

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

іншого боку, ці фактори створюють бар'єри входу на ринок для потенційних конкурентів, підвищуючи ризик монополізації ринків та ослаблення конкуренції на них і, як наслідок, дають основним учасниками можливість зловживати своєю ринковою владою.

У світовій практиці вже є випадки порушенням платформними компаніями конкурентного права. Зокрема, у 2019 р. конкурентне відомство Австралії завершило 18-місячне розслідування у сфері діяльності цифрових платформ, результатом якого було надання 23 рекомендацій щодо виявлених проблемних питань щодо ринкової влади пошукових систем, соціальних мереж, рекламодавців тощо. У травні 2021 р. південноафриканським конкурентним відомством розпочато дослідження ринку посередницьких онлайн-платформ, зокрема тих, що діяли на ринках електронної комерції, онлайн-реклами, магазинів програмного забезпечення, агрегаторів подорожей і тимчасового розміщення (проживання), а також послуг доставки їжі. Протягом 2019-2021 рр. Японське конкурентне відомство здійснило низку опитувань про торгову практику цифрових платформ, а саме щодо проведення транзакцій B2B за допомогою онлайн-платформ роздрібної торгівлі та магазинів додатків [3].

Контент-аналіз наукових та аналітичних матеріалів доводить, що антимонопольне регулювання ринків цифрових платформ ускладняються низкою істотних перешкод і викликів, зумовлених специфікою функціонування таких бізнес-структур. Це спричинено, зокрема: труднощами визначення продуктових і територіальних меж ринків у динамічному цифровому просторі, де ці межі відносно швидко розмиваються, а послуги стають комплексними й багатофункціональними; складністю технічного аналізу алгоритмів, тарифів та політик, що забезпечують платформам привілеї, включаючи дискримінаційні умови та блокування конкурентів; високою концентрацією ринкової влади у великих «гравців» («gatekeepers»), у тому числі внаслідок поглинання стартапів і малих конкурентів, яке часто проходить латентно через незначні обсяги торгових операцій, що ускладнює антимонопольний контроль; браком адекватних нових інструментів для виявлення зловживань і монопольних практик, особливо в глобальному масштабі; глобальні масштаби цифрових платформ потребують координації міжнародних регуляторних відомств і заходів, що наразі також є складним завданням тощо.

Все зазначене вимагає удосконалення конкурентної політики і конкурентні відомства світу, як можна побачити з викладеного вище матеріалу, здійснюють пошук ефективних рішень у цьому напрямі. Так, для регулювання новітнього цифрового економічного простору з 2015 р. було введено в дію Єдиний цифровий ринок – нормативний документ Єдиного європейського ринку, який охоплює цифровий маркетинг, електронну комерцію та телекомунікації. У 2022 р. в Європейському Союзі прийняті нормативно-правові акти – Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act) і Акт про цифрові послуги (Digital Services Act). Основними завданнями, які покликані виконати ці нормативно-правові акти, є: підвищення ефективності конкуренції в цифровій індустрії, врегулювання поведінки великих технологічних платформ, унеможливлення їх антиконкурентної поведінки, посилення конкурентоспроможності компаній будь-якого розміру на онлайн-платформах,

забезпечення врегулювання контенту та прозорості на них, захист прав споживачів (зокрема щодо несправедливих умов контрактів, нечесної комерційної практики, зазначення ціни), тощо [4].

Таким чином, цифровізація не тільки стимулює розвиток цифрових платформ, але й ставить їх у центр нової економіки, де платформи формують інноваційну інфраструктуру для поширення цифрових послуг, продукування інновацій і формування нових бізнес-моделей. Цифрові платформи стають рушіями економічного зростання та модернізації. Однак, зважаючи на виклики для суспільства, які спричиняє діяльність цих платформ, зокрема й щодо порушення ними конкурентного законодавства, своєчасне й ефективне впровадження конкурентної політики на цифрових ринках стає ключовим фактором формування дієвого конкурентного середовища та захисту інтересів споживачів і бізнесу. Тож конкурентні відомства змушені шукати оптимальні рішення для забезпечення балансу між підтримкою розвитку інноваційних ринків та забезпечення добросовісної конкуренції: створення сучасної нормативно-правової бази, здатної гарантувати відкриті, прозорі та справедливі умови функціонування цифрових ринків; формування нових економіко-правових інструментів, гнучких і адаптивних до специфіки цифрових ринків; гарантування недискримінаційного доступу потенційних конкурентів до ресурсів; захист прав усіх учасників ринку. Особливо це актуально для України, яка адаптує своє законодавство до сучасних вимог та прагне інтегруватися у європейський цифровий ринок.

Список використаних джерел:

1. Альстайн М., Чаударі С.П., Паркер Дж. Революція платформ. Як мережеві ринки змінюють економіку – і як змусити їх працювати на вас. 2016. URL: https://hub.kyivstar.ua/reviews/revolyutsiya-platform-kak-setevyie-ryinki-menyayut-ekonomiku-ikak-zastavit-ih-rabotat-na-vas

2. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення : монографія / [К. В. Єфремова, Д. І. Шматков, В. П. Кохан та ін.]; за ред. К. В. Єфремової. – Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. – 180 с.

3. Конкуренція на цифрових ринках. Досвід інституційного розвитку та бачення майбутнього. URL: https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovihrinkah-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo

Цибульський Дмитро,
аспірант
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

АНТИКРИХТІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ: ЯК ПЕРЕТВОРЮВАТИ КРИЗИ НА ЗРОСТАННЯ У БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ МСП.

Ключові слова: антикрихтість; стійкість; трансформація; адаптивність.

Dmytro Tsybulskyi,
PhD Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ANTIFRAGILITY AS A STRATEGY: HOW TO TURN CRISES INTO GROWTH IN SME BUSINESS MODELS

Keywords: antifragility; resilience; crisis; transformation; adaptability.

Сучасні глобальні виклики змушують підприємства шукати нові підходи до виживання і розвитку. Традиційна концепція стійкості (резильєнтності) передбачає здатність витримувати потрясіння і відновлюватися до попереднього стану. Натомість поняття «антикрихтість», запроваджене Насімом Талебом, означає здатність системи не лише протистояти стресу, але й ставати сильнішою внаслідок ударів [1]. Іншими словами, стійкий бізнес «залишається тим самим» після потрясіння, тоді як антикрихкий - вдосконалюється і зростає [1]. Для малих і середніх підприємств (МСП) уміння перетворювати кризові явища на можливості розвитку є вкрай актуальним, особливо в умовах сучасних турбулентних ринків. Саме трансформація бізнес-моделей у відповідь на виклики середовища дозволяє таким підприємствам не тільки вижити, а й підвищити свою конкурентоспроможність [2]. Таким чином, концепція антикрихтості відкриває нові стратегічні підходи для забезпечення стійкого розвитку МСП в Україні в умовах воєнного стану та інших непередбачуваних потрясінь.

Антикрихтість у бізнес-контексті проявляється через здатність підприємства адаптивно змінювати свою бізнес-модель під час кризи таким чином, щоб досягати навіть кращих результатів, ніж до потрясіння. В літературі виділено низку внутрішніх і зовнішніх чинників, що сприяють формуванню антикрихтості. До внутрішніх чинників належать ресурси та здатності підприємства - зокрема гнучкість організаційної структури, швидкість прийняття рішень, наявність «резервів» для маневрування тощо [2]. Встановлено, що МСП завдяки своїм особливостям (менші розміри, простіша структура) часто більш підготовлені до роботи в умовах невизначеності та здатні швидше адаптуватися, ніж великі компанії. Це підтверджує висновок, що МСП нерідко сприймають кризу не тільки як загрозу, але й як шанс для розвитку.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

До зовнішніх чинників антикрихтості відносять налагоджені мережі партнерств і доступ до зовнішніх ресурсів. Широке коло зв'язків дозволяє малому бізнесу швидко заповнювати дефіцит власних ресурсів під час потрясінь і знаходити нові можливості на ринку. Окрему увагу дослідники приділяють ролі цифрових технологій, як каталізатора адаптивності бізнесу. Діджиталізація підсилює здатність МСП пристосуватися до складних умов [2]. Цифрові платформи та рішення забезпечують альтернативні канали збуту, дистанційну роботу, швидку комунікацію з клієнтами та збір даних для ухвалення рішень, що в комплексі сприяє антикрихтості бізнесу. Дослідження підтверджують, що впровадження цифрових технологій позитивно впливає на здатність МСП не лише виживати, але й процвітати у кризових умовах. Важливим фактором є також наявність вільних (надлишкових) ресурсів і запасів, які дають змогу підприємству експериментувати та швидко перебудовувати процеси, не побоюючись негайних втрат [2].

Український досвід років війни наочно демонструє дію зазначених механізмів антикрихтості. Попри руйнівний вплив воєнних дій, більшість вітчизняних МСП виявили надзвичайну життєздатність: після початкового шоку 2022 р. майже 91% підприємств відновили роботу, і лише близько 10% залишалися під загрозою закриття станом на кінець 2023 р. [3]. Ба більше, у другому півріччі 2022-го бізнес-активність в Україні почала відроджуватися швидше, ніж після пандемії [4]. За даними Мін'юсту, вже у серпні 2022 р. кількість нових бізнесів вперше вдвічі перевищила кількість закритих. Це свідчить про появу численних підприємницьких ініціатив саме на тлі кризи, що можна розглядати як прояв антикрихтості економіки в цілому.

Практичні кейси українських МСП у 2022-2023 рр. ілюструють, як криза може стати поштовхом до бізнес-трансформацій і зростання. Наприклад, виробник підйомного обладнання 'D Light' (м. Дергачі, Харківщина) із початком війни втратив доступ до свого новозбудованого цеху через бойові дії та був змушений релокуватися до центральної України [5]. Попри скорочення штату і труднощі з постачанням, компанія переорієнтувала модель бізнесу: замість приватних аграрних клієнтів основним замовником стала держава, зросла частка виробництва для оборонних потреб [5]. У результаті вже в 2024 р. 'D Light' досяг виторгу 320 млн грн, перевищивши довоєнний рівень (300 млн у 2021 р.), і навіть розпочав будівництво нового заводу на перспективу. Цей кейс демонструє, що гнучка бізнес-модель, швидка цифровізація, опора на допомогу державних програм (наприклад, гранти на релокацію чи обладнання) та здатність переорієнтуватися на нові сегменти ринку дозволили МСП не тільки уникнути краху, але й використати кризу для відносного зростання.

Висновки. Антикрихтість виступає перспективною стратегією розвитку МСП в умовах невизначеності та турбулентності. Вона доповнює традиційний фокус на стійкості, пропонуючи проактивний підхід: спрямування зусиль не лише на збереження бізнесу, а на його якісне оновлення під тиском зовнішніх викликів. Для впровадження антикрихтості підприємствам МСП доцільно інвестувати в підвищення власної адаптивності - розвивати культуру інновацій, диверсифікувати продукти та канали збуту, впроваджувати цифрові технології, накопичувати резервні ресурси та вибудовувати партнерські мережі. Досвід українських компаній у воєнний період підтверджує, що навіть надзвичайні

потрясіння можуть стати точкою зростання, якщо бізнес-модель достатньо гнучка і орієнтована на пошук нових можливостей. Формування антикрихтих, творчо адаптивних МСП є важливою умовою зміцнення конкурентоспроможності національної економіки у час великих викликів [3]. Перетворюючи кризи на можливості для розвитку, підприємці не лише забезпечують стійкість свого бізнесу, але й сприяють посткризовому відновленню та зростанню економіки України.

Список використаних джерел:

1. Anti-Fragility: Definition, Overview, FAQ. URL: https://www.investopedia.com/terms/a/anti-fragility.asp

2. Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I. et al. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. J Ambient Intell Human Comput 14, 14681-14693 (2023). https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x

3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні. 2024. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini

4. Центр розвитку інновацій; Офіс розвитку підприємництва та експорту. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. 2022. URL: https://cid.center/analytics/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-six-months/

5. Голіч В., Безкоровайна І. 13% стійкості. Шість історій прифронтових бізнесів, які продовжують працювати вдома та в релокації // Forbes Ukraine. 2025. URL: https://forbes.ua/business/13-stiykosti-shist-istoriy-biznesiv-iz-prifrontovikh-zon-yaki-prodovzhuyut-pratsyuvati-vdoma-ta-v-relokatsii-26022025-27506

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

TRANSFORMATION OF THE HOSPITALITY AND TOURISM MODEL IN CRISIS CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC ASPECTS

Key words: Hospitality, Tourism, Innovation, Modern Technologies, Service Quality, Economic Impact.

Чернихівська Анна,
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ КРИЗИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

Ключові слова: гостинність, туризм, інновації, сучасні технології, якість обслуговування, економічний вплив.

The hospitality and tourism sector represents a critical component of the national and regional economy, contributing substantially to employment generation, income creation, and the stimulation of related industries such as transportation, entertainment and local crafts. In contemporary conditions, particularly in Ukraine, this sector is experiencing profound transformations driven by a complex interplay of socio-economic, cultural and technological factors. Shifts in consumer preferences, evolving demand structures and the growing emphasis on personalized, experiential tourism require enterprises to re-evaluate traditional approaches to service delivery and product development.

Economic instability, geopolitical influences and fluctuations in disposable income further compel businesses to adopt adaptive and resilient management models capable of responding to uncertainty and maintaining operational sustainability. These dynamics underscore the need for strategic planning, innovation and the integration of flexible organizational practices, enabling hospitality and tourism enterprises to enhance their competitiveness, optimize resource utilization and contribute effectively to regional development and economic diversification [1].

One of the primary challenges is the alteration in demand structure and consumer behavior. Modern tourists increasingly prioritize individualized services, experiences and emotional impressions. This shift requires enterprises to exhibit flexibility in service provision, adapt to new demands and implement innovative approaches in customer service.

Economic instability exerts a significant influence on the tourism and hospitality industry, creating a challenging environment in which enterprises must operate. Factors such as inflation, fluctuations in currency exchange rates, shifts in taxation policies and other macroeconomic variables directly affect the financial stability and operational planning of businesses. These economic pressures can

increase operating costs, reduce consumer spending on travel and dining, and create uncertainty in long-term investment decisions. Consequently, enterprises are compelled to implement effective cost management strategies that ensure operational efficiency and maintain profitability under fluctuating conditions. Resource optimization becomes essential, involving the strategic allocation of human, financial and material resources to maximize output while minimizing waste. At the same time, identifying and developing new revenue streams allows businesses to diversify income sources and reduce vulnerability to market volatility. By proactively addressing these economic challenges, enterprises can maintain resilience, enhance their capacity to respond to crises and ensure sustainable growth in a rapidly changing economic landscape [2].

The increasing competition within the tourism and hospitality market drives enterprises to embrace innovative technologies, continuously develop new products and services and consistently improve the quality of service delivery to meet evolving customer expectations. Businesses must actively monitor industry trends; adopt digital solutions such as online booking systems, contactless payment methods and data-driven customer relationship management tools to remain competitive and efficient. Moreover, shifts in labor resources, including demographic changes, migration flows and variations in education and professional qualifications, significantly affect human resource management strategies.

Enterprises are required to implement programs aimed at enhancing employee skills, providing continuous professional development and fostering adaptability to emerging technologies and operational practices. Ensuring labor stability involves creating supportive work environments, offering competitive compensation and benefits and promoting employee engagement, all of which contribute to high service standards and customer satisfaction. By strategically addressing both technological and workforce challenges, enterprises strengthen their market position, improve operational resilience and sustain long-term growth in a highly dynamic tourism and hospitality environment [3].

Enterprises operating in the hospitality and tourism sectors face a highly dynamic environment, characterized by evolving consumer expectations, technological advancements, and increasing competition. In response to these challenges, it is imperative for businesses to develop tailored offerings for different categories of tourists, carefully taking into account their specific needs, preferences and behavioral patterns. This entails a comprehensive understanding of the diverse motivations that drive tourism, such as leisure, cultural exploration, wellness, or culinary experiences. Personalizing services involves designing experiences that resonate with individual expectations, ranging from customized meal options and room arrangements to bespoke activity packages and interactive cultural programs.

Flexible pricing strategies are equally crucial, allowing enterprises to respond to seasonal fluctuations, special events and market demand without compromising profitability. Additionally, adapting to changing demand patterns requires continuous monitoring of market trends, customer feedback and competitive actions to ensure that service offerings remain relevant and attractive. By integrating these approaches, businesses not only enhance customer satisfaction and loyalty but also strengthen their competitive position, foster positive word-of-mouth, and contribute to sustainable growth within the tourism and hospitality industry [4].

The utilization of advanced technologies, such as digitalization of processes, service automation and the implementation of customer relationship management (CRM) systems, can enhance operational efficiency and service quality. Moreover, investing in employee training and development contributes to increased productivity, improved service quality and reduced staff turnover [5].

Cost optimization, efficient resource utilization, exploration of new revenue sources and service diversification enable enterprises to maintain financial stability and competitiveness. The transformation of the hospitality and tourism model in contemporary conditions is essential for ensuring the sustainable development of the industry. Adapting to socio-economic challenges, implementing innovations, enhancing employee qualifications and effective cost management contribute to improving the competitiveness and successful operation of enterprises in a dynamic market environment.

References

1. Bieloborodova M., Bessonova S. Transformation of the external environment of tourist enterprises in Ukraine during the crisis. European Journal of Managerial Issues. 2020. Vol. 28, No. 3. DOI: 10.13165/EJMI-20-28-3-06

2. Kondratska L. Development of the hotel and restaurant industry during the COVID-19 pandemic. Journal of Innovation and Sustainable Development. 2022. Vol. 6, No. 3. DOI: 10.13165/JISD-22-6-3-07

3. Kostynets V., Kostynets I., Korneiev M., Nebaba N., Sopin Y. Development of domestic tourism and the hotel and restaurant business in Ukraine. Tourism and Travel. 2022. Vol. 3, No. 1. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16114/TT_2020-2021_01_Kostynets.pdf

4. Pogrebnyak O., Plakhtiy O., Kovalchuk O. Socio-economic resilience of tourism enterprises under the COVID-19 pandemic: Global and Ukrainian dimensions. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 5, No. 58. DOI: 10.13165/FCA-24-5-58-04

5. Zubekhina T. Hotel and restaurant industry under global crises. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2025. Vol. 5, No. 58. DOI: 10.13165/FCA-25-5-58-05

Чубук Леся,
д-р. екон. наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ОЦІНКА ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Ключові слова: оцінка вартості, стартапи, інвестиції, венчурний капітал

Lesia Chubuk,
DSc (Econ.), Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

VALUATION OF STARTUPS IN UKRAINE: FEATURES OF THE METHODOLOGY AND PRACTICAL ASPECTS

Key words: valuation, startups, investments, venture capital

Інвестування у нові бізнеси, створення нових бізнес-моделей попри труднощі війни є перспективними в українській економіці. Серед найкращих ідей для стартапу в Україні у 2025 році експертами інвестиційної компанії InVenture розглядається досить широкий перелік напрямів, зокрема: розвиток бізнес-проєктів у сфері Military-tech, запуск торгового майданчика в інтернеті, організація смарт-офісів та коворкінгів, формування сервісів дистанційного контролю, доставки здорової їжі, лідогенерація для бізнесу, розробка платформ для віртуальних івентів, надання послуг віртуальної психологічної допомоги, віртуального дизайну квартир та засобів для перенесення речей (рюкзаків), розробка чат-ботів, програм для smart-будинків, програм для йоги, медитації, фітнесу, відеоігор та кіберспорту, друк будинків на 3-D принтері, утилізація відходів, створення виробів ручної роботи, надання послуг інтернет-маркетингу для малого бізнесу, вітамінних барів, розвиток технологій зеленої енергетики та агробізнесу [1]. Запуск успішного стартапу потребує значних за обсягом інвестицій та супроводжується оцінкою вартості на основних етапах життєвого циклу, оскільки результати оцінки внутрішньої, фундаментальної вартості ризикового бізнесу є важливим індикатором для інвесторів, основою для прийняття стратегічних інвестиційних рішень.

Оцінювання вартості стартапів має як методологічні особливості, що відображають специфіку самого об’єкта оцінювання, так і особливості практичної реалізації в реаліях української економіки. Серед методів оцінки вартості стартапів, напрацьованих у американській та європейській методології оцінки, наявні методи, які за своїм змістом співвідносяться із усіма трьома методологічними підходами (дохідним, витратним та порівняльним). Як основні розглядаються такі методи: на основі ціни останньої інвестиції; ринкових мультиплікаторів; галузевих метрик; емпіричні (скорингові) методи (Беркуса, підсумовування факторів ризику бенчмаркінгу); реальних опціонів;

сценаріїв (перший Чиказький метод); венчурного капіталу; дисконтування грошових потоків; чистих активів [2, с. 66; 3, с. 37 – 38; 4, с. 60 – 61].

Основними передумовами застосування тих чи інших методів оцінки з різних методичних підходів та/або емпіричних методів обумовлюється низкою чинників, таких як: доступність галузевої та ринкової інформації про аналоги щодо оцінюваного стартапу, їх фінансові мультиплікатори; можливість та точність прогнозування грошових потоків від майбутнього бізнесу; можливість проведення форсайт-досліджень та сценарного аналізу розвитку стартапу в майбутньому; повнота інформації для оцінювання ризиків; наявність матеріальних активів у структурі активів оцінюваного об'єкта.

Придатність різних методів оцінки для визначення вартості стартапу залежить також і від стадій його життєвого циклу, з поміж яких виділяють: посівну; першу або ранню; другу або масштабування; бридж-фінансування/первинне розміщення акцій [3, с. 38]. Узагальнюючи напрацювання вітчизняних авторів щодо можливостей застосування різних методів оцінки вартості стартапів на різних етапах їх розвитку, слід зазначити, що методи емпіричного характеру (скорингової оцінки, Беркуса, підсумовування факторів ризику) найбільш доцільні до використання на перших стадіях розвитку стартапу (посівна, рання), а методи форсайт моделювання (реальних опціонів, сценарного аналізу, венчурного капіталу) – на стадіях до бридж-фінансування/первинного розміщення (рання, посівна, масштабування) [3, с. 39].

Загальним недоліком і перепоною щодо використання методів витратного підходу (методу чистих активів) до оцінки стартапів є обмежена здатність враховувати вартість нематеріальних активів, які часто домінують у структурі активів стартап-бізнесу (стартап-проєкту).

У цілому обмежуючими факторами стосовно до здійснення обгрунтованої та якісної вартісної оцінки стартапів, що відображає відмінності їх оцінки від ситуації оцінки зрілих компаній, є такі [3, с. 40]:

- відсутність широкого кола ретроспективних даних, що зазвичай використовуються для оцінки стійких компаній;
- значно підвищені ризики інвестування, які пов'язані з нестабільністю стартапів та їхнього середовища;
- невизначеність у прогнозуванні майбутніх грошових потоків розвитку через динамічний та непередбачуваний характер стартапів;
- значний внесок саме нематеріальних активів у загальну вартість бізнесу, що переміщує акценти на емпіричні, експертні методики оцінювання.

Порівняльний аналіз підходів до оцінювання стартапів, проведений вітчизняними дослідниками, виявляє такі помітні відмінності між європейською та українською практикою [5, с. 26]. Насамперед, з точки зору методології європейські підходи зосереджені на оцінці ринкових перспектив та потенціалу масштабування проєктів (тобто на методах емпіричної оцінки), тоді як українська практика більше орієнтована на оцінку наявних активів та аналіз понесених витрат. Важливою відмінністю в аспекті інформаційного забезпечення оцінки є також вища доступність для європейських оцінювачів

розвинених баз ринкових даних та аналітичних інструментів. Відрізняються й підходи до оцінювання та врахування факторів ризику – європейська практика характеризується комплексною системою оцінки різних категорій ризиків венчурного інвестування, тоді як в Україні переважає спрощений підхід до аналізу і прогнозування ризиків.

Досвід вітчизняних оціночних компаній свідчить про типове використання у практиці оцінки стартапів таких методів оцінки [6].

1. Венчурний метод. Він застосовується в тому випадку, коли необхідно спрогнозувати майбутній дохід компанії.

2. Метод дублювання вартості. Першочергово аналізуються всі матеріальні активи стартапу, а також грошовий розмір тиражування бізнесу в іншому місці. Головна ідея методу – інвестор не буде вкладати більше, якщо в нього є можливість продублювати стартап в іншому місці.

3. Дисконтування грошових потоків. У цьому випадку необхідно спрогнозувати діапазон грошових потоків, які будуть генеруватись стартап-проєктом та виводитися за рахунок стартапу. Після цього аналізуються припливи коштів та показники очікуваної норми повернення інвестицій. Труднощі застосування методу полягають у коректному прогнозуванні майбутніх умов ринку, обсягу грошових потоків, норми віддачі на вкладені інвестиції та ризиків.

4. Мультиринковий метод. Підсумковий розмір вартості стартапу залежить від того, за скільки його готові купити на ринку. Ця сума обчислюється на основі недавно оформлених угод, де об’єктом виступала подібна компанія (стартап).

В умовах українського ринку відсутність широкого досвіду з оцінки стартапів може призводити до спотворення їх вартості з різних причин (недостатній аналіз документації, надмірна довіра до даних, що надаються власниками стартап компанії, відсутність технічної експертизи, нереалістичні прогнози розвитку, недостатній аналіз ринку, ігнорування терміну життя технологій/продуктів стартапу, недооцінка ризиків, некоректне врахування понесених витрат, недостатнє врахування податкових пільг) [3, с. 38 – 39].

Основними аспектами удосконалення методології та практики оцінки вартості стартапів в Україні, на нашу думку, мають бути такі: розширення використання емпіричних методів оцінки та розвиток інтегрованих методик, вдосконалення інформаційного забезпечення оцінки (формування відповідної інфраструктури та аналітичних баз), гармонізація українських та європейських підходів до оцінювання ефективності інноваційних стартап-проєктів.

Список використаних джерел:

1. Найкращі ідеї для стартапу в Україні в 2025 за версією InVenture. *InVenture* : вебсайт. 08.01.2025. https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/najkrashi-ideyi-dlya-startapu-v-ukrayini-v-2022-za-versiyeyu-inventure (дата звернення: 10.10.2025).

2. International Private Equity and Venture Capital Valuation (IPEV) Guidelines. December 2022. URL : https://www.privateequityvaluation.com/Portals

/0/Documents/Guidelines/IPEV%20Valuation%20Guidelines%20-%20December%202022.pdf (accessed 10 October 2025).

3. Калінський Є., Євтушенко В. Особливості оцінки вартості START UP проєктів в підприємницькій діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №5. С. 35 – 41.

4. Карпушенко М.Ю., Ващенко Ю.М. особливості оцінки вартості START UP підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №2. С. 59 – 62.

5. Онищенко С.В., Скриль В.В. Компаративний аналіз інструментарію оцінювання стартап-проєктів: від традиційних методів до інтегрованих європейських моделей. *Економіка і регіон.* 2024. №4 (95). С. 23 – 31. DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3603.

6. Оцінка вартості стартапів. *Парето: консалтингова компанія :* вебсайт. URL : https://pareto.com.ua/ua/blog/otsinka-vartosti-startapiv-tsili-metody-ta-etapy/ (дата звернення: 10.10.2025).

Шамич Ігор,
аспірант
Київський національний університет
Імені Тараса Шевченка

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МУЗИЧНИХ БІЗНЕСІВ В КРАЇНАХ ЄС: ПРОБЛЕМИ, МЕТОДИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Ключові слова: конкурентоспроможність, музичний бізнес, креативні індустрії, лінгвістичний аналіз

Ihor Shamych,
PhD Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE UKRAINIAN MUSIC BUSINESSES IN EU COUNTRIES: CHALLENGES, METHODOLOGIES, AND TOOLS

Keywords: competitiveness, music business, creative industries, linguistic analysis

Проблематика конкурентоспроможності займає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. У класичній економічній теорії конкурентоспроможність розглядається як здатність економічного суб'єкта утримувати чи розширювати свої ринкові позиції в умовах ринкової взаємодії. Незважаючи на значну кількість розроблених методик (індексні моделі, SWOT-аналіз, модель «п'яти сил Портера», індекс глобальної конкурентоспроможності тощо), єдиної універсальної системи оцінювання конкурентоспроможності не існує. Кожна галузь має власну специфіку, що унеможливлює пряме перенесення стандартних інструментів. Особливої уваги потребують креативні індустрії, де ключовим мірилом конкурентоспроможності виступає не продуктивність факторів виробництва, а здатність артиста утримувати увагу аудиторії та конвертувати її у монетизацію власної творчості.

Оцінювання конкурентоспроможності є важливим механізмом формування стратегічних орієнтирів. Воно дозволяє зафіксувати поточний стан ринкових позицій та визначити напрями подальших дій, спрямованих на посилення конкурентних переваг і мінімізацію вразливостей. У випадку української музичної індустрії особливе значення має аналіз позицій на ринку Європейського Союзу, який є географічно найближчим до України та водночас одним із найбільших музичних ринків світу. Його привабливість зумовлена не лише культурною спорідненістю, а й економічною доцільністю: саме на території ЄС організація концертних турів є найзручнішою та фінансово виправданою, а концертна діяльність наразі є одним з головних джерел доходів артистів.

Таким чином, результати оцінювання конкурентоспроможності на європейських ринках стають аналітичною основою для стратегічних рішень українських виконавців і продюсерів. Вони не лише фіксують поточний стан позицій на ринку, але й окреслюють можливі напрями подальших дій. Зокрема, аналіз популярності україномовних композицій у цифрових сервісах допомагає визначити доцільність переходу на англомовний репертуар задля інтеграції у глобальні чарти. Моніторинг актуальних музичних трендів, таких як зростання популярності окремих стилів, може стимулювати артистів до експериментів зі звучанням. У разі виявлення низької конкурентоспроможності артист може відмовитися від концертних турів у країнах ЄС і сконцентрувати ресурси на нарощуванні власної впізнаваності та популярності в цифровому середовищі (через цільові TikTok-кампанії, UGC-стратегії, пітчинг плейлистів, колаборації з відомими іноземними виконавцями тощо) — із подальшим повторним оцінюванням результатів. Крім того, результати аналізу здатні підштовхнути артистів до пошуку міжнародних лейблів, грантових програм чи партнерських угод як альтернативи самостійному просуванню, або взагалі відмовитися від ідеї закріплення на європейських ринках та концентрації на локальному ринку України.

Масова вимушена міграція українського населення до країн Європейського Союзу після повномасштабного військового вторгнення у 2022 році створює суттєві методологічні труднощі у процесі оцінювання конкурентоспроможності української музичної індустрії на європейському ринку. У статистиці сервісів потового відтворення аудіо географія прослуховувань визначається переважно за фактичним місцезнаходженням користувача, що фіксується через IP-адресу або геолокацію пристрою [6]. Це означає, що українець, який виїхав до Польщі чи Німеччини, у даних для артиста відображатиметься як «європейський слухач», навіть якщо він продовжує споживати україномовний контент. Така ситуація ускладнює розмежування між реальною інтеграцією українських артистів у музичні ринки ЄС та підтримкою їхнього контенту з боку діаспори. Внаслідок цього виникає ризик хибної інтерпретації статистики: зростання кількості прослуховувань у Європі може свідчити не стільки про розширення локальної аудиторії, скільки про активність українських переселенців. Це, у свою чергу, впливає на маркетингові, інвестиційні, творчі та інші рішення, оскільки артисти та лейбли можуть переоцінити свої позиції на європейському ринку.

Частково виокремити саме європейську аудиторію дозволяє методика непрямого лінгвістичного аналізу контенту, створеного користувачами соціальних мереж (UGC), зокрема підписів і коментарів до віральних (таких, що стрімко набувають популярність) відео у TikTok, Instagram Reels чи YouTube Shorts. Використання українських музичних композицій у поєднанні з підписами польською, німецькою або англійською мовами може слугувати індикатором того, що контент створюється локальними користувачами, а не представниками української діаспори. Аналіз мовних маркерів (лексики, сленгу, культурних відсилок) дозволяє розрізняти «корінну» аудиторію та «діаспорну», що підвищує точність оцінювання конкурентоспроможності.

Застосування цієї методики стикається з проблемою масштабованості. У випадках, коли кількість відео з використанням музичної композиції сягає

десятків тисяч, ручний перегляд підписів і коментарів стає практично неможливим. Офіційні інструменти аналітики соціальних платформ (TikTok Analytics, Instagram Insights) надають лише агреговану статистику за охопленням та географією, проте не забезпечують глибинного мовного аналізу.

Ми пропонуємо реалізувати вирішення цієї задачі через використання сторонніх аналітичних продуктів. У сучасній музичній індустрії з'явився ряд спеціалізованих аналітичних сервісів (Chartmetric [2], Soundcharts [5], Viberate [7], Pentos [4]), які істотно розширюють функціонал базових інструментів на кшталт TikTok Analytics чи Instagram Insights. Якщо останні обмежуються агрегованими показниками охоплення та географічного розподілу аудиторії, то сторонні платформи збирають і структурують дані з багатьох джерел — сервісів потокового відтворення аудіо (Spotify, YouTube Music, Apple Music та ін.), соціальних мереж, програм розпізнавання музики (Shazam), радіо та навіть довідкових ресурсів на кшталт Вікіпедії. Це дозволяє формувати комплексне уявлення про динаміку популярності артиста, поширення його музичних композицій у різних країнах та роль окремих інфлюенсерів у просуванні його творчості.

Ключовою перевагою таких сервісів є їхня здатність відслідковувати міжплатформні зв'язки: тобто яким чином віральність (стрімке поширення популярності) у TikTok чи Instagram впливає на показники у Spotify, YouTube або Shazam; як змінюється склад та залученість аудиторії; у яких регіонах спостерігається найбільше зростання популярності. Такий інтегрований підхід дозволяє побудувати багатовимірний профіль артиста та його конкурентного становища на ринку. Водночас навіть найрозвиненіші сервіси не здійснюють глибинного аналізу мовних характеристик контенту, створеного користувачами соціальних мереж. Вони здатні ідентифікувати «де» та «скільки», але не «якою мовою» і «ким саме» створюється контент.

Цю прогалину можуть заповнити інструменти обробки природної мови, зокрема Google Cloud Natural Language API [3] та AWS Comprehend [1], які забезпечують автоматичне визначення мови тексту, виявлення ключових слів і сутностей, тематичну класифікацію та оцінку тональності. Їх поєднання з даними, отриманими через API (Application Programming Interface — програмний інтерфейс застосунків, який дозволяє обмінюватися даними продуктам різних розробників) соціальних мереж чи сторонні аналітичні сервіси, дозволяє створити комбіновану систему збору й аналізу інформації. Такий підхід уможливлює формування мовної карти аудиторії: наприклад, швидке відокремлення польськомовного чи англомовного користувацького контенту від україномовного. У практичному вимірі це означає здатність дослідника не лише вимірювати масштаби віральності музичної композиції, а й уточнювати, чи йдеться про локальних слухачів у країнах ЄС, чи про активність української діаспори.

Список використаних джерел:

1. Amazon Web Services. Amazon Comprehend: Natural Language Processing (NLP). URL: https://aws.amazon.com/comprehend/ (дата звернення: 01.09.2025).

2. Chartmetric. Music Data Analytics for the Industry. URL: https://chartmetric.com/ (дата звернення: 01.09.2025).
3. Google Cloud. Cloud Natural Language API Documentation. URL: https://cloud.google.com/natural-language (дата звернення: 01.09.2025).
4. Pentos. TikTok Analytics for Music. URL: https://pentos.co/ (дата звернення: 01.09.2025).
5. Soundcharts. Music Data for the Digital Age. URL: https://soundcharts.com/en/ (дата звернення: 01.09.2025).
6. Spotify for Artists. How to Read Your Spotify for Artists Data. URL: https://artists.spotify.com/en/blog/how-to-read-your-spotify-for-artists-data (дата звернення: 01.09.2025).
7. Viberate. Music Analytics for Artists and Industry. URL: https://www.viberate.com/ (дата звернення: 01.09.2025).

Шаповалов Віталій,
канд. екон. наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: економічна політика підприємства, трансформація бізнес-моделі, ціннісна пропозиція, інноваційний розвиток, стратегічна стійкість, оперативна гнучкість, управлінські механізми

Vitalii Shapovalov,
PhD, Associate Professor,
Poltava University of Economics and Trade

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE ECONOMIC POLICY

Key words: business model, economic policy, enterprise management, value proposition, innovation, organizational flexibility, strategic alignment

Сучасні виклики розвитку бізнесу – геополітичні та воєнні ризики, нестабільність фінансових і товарних ринків, стрімкі технологічні зміни та трансформація інституційних умов – радикально змінюють логіку функціонування підприємств в Україні. Традиційні бізнес-моделі, які ґрунтувалися на передбачуваності ринкових умов і поступовій модернізації процесів, дедалі частіше виявляються неефективними. У цих умовах особливого значення набуває економічна політика підприємства, що виступає не лише інструментом адаптації до змін, а й системним управлінським каркасом, який задає рамки для трансформації бізнес-моделей та інтегрує стратегічні й тактичні рішення в єдину логіку діяльності.

Як відмічається у науковій літературі, при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють два підходи: перший орієнтований на бізнес-процеси та ролі всередині підприємства, другий — на створення цінності для клієнта та взаємодію із зовнішнім оточенням підприємства (джерело) [1, с. 491].

Обидва підходи дозволяють описати ключові компоненти бізнесу — потоки ресурсів, сегментацію клієнтів, канали збуту та джерела доходів. Водночас вони не завжди дають змогу пояснити, як підприємство переходить від однієї моделі до іншої та якими управлінськими механізмами забезпечується інтеграція стратегічних і тактичних рішень.

Традиційно в управлінській практиці підприємства застосовуються окремі політики — фінансова, кадрова, інноваційна, цінова та інші. Однак у сучасних умовах дедалі очевидніше, що такі політики не можуть існувати автономно: вони потребують інтеграції в єдину систему, яка координує використання ресурсів, забезпечує узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів та гарантує послідовність дій на всіх рівнях організації. Цю

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

інтеграційну функцію виконує економічна політика підприємства, яка формує рамки прийняття рішень, визначає пріоритети та встановлює механізми адаптації до внутрішніх і зовнішніх обмежень.

Водночас економічна політика підприємства задає рамкову систему економічних рішень і регулятивних механізмів, яка координує використання ресурсів у межах внутрішніх і зовнішніх обмежень з метою досягнення стратегічних цілей. Вона визначає, як стратегічні орієнтири поєднуються з тактичними діями, забезпечує баланс між різними напрямами діяльності та регулює реакцію підприємства на зовнішні виклики. Таким чином, бізнес-модель може розглядатися як операціоналізований прояв економічної політики, тоді як сама політика формує більш глибинну управлінську логіку і інтегрує окремі напрями діяльності у цілісну систему.

Економічна політика підприємства виступає ключовим механізмом трансформації бізнес-моделей, що дозволяє поєднувати стратегічну стійкість із оперативною гнучкістю. Вона встановлює рамки прийняття рішень, координує ресурси, узгоджує інтереси стейкхолдерів та визначає принципи адаптації до внутрішніх і зовнішніх обмежень. У цьому сенсі політика не обмежується окремими інструментами чи документами, а формує цілісну систему управлінських рішень, яка забезпечує послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях підприємства.

Реалізація цих функцій відбувається через два взаємопов’язані аспекти. Перший — **рамкова логіка управління**, яка створює системне поле принципів, правил і критеріїв прийняття рішень, що визначають порядок функціонування підприємства. У межах цієї логіки конкретизуються функціональні політики, що реалізують окремі напрями діяльності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Рамкова логіка дозволяє уніфікувати підходи до управління різними підсистемами, встановлюючи загальні правила, залишаючи водночас простір для адаптації під специфіку конкретних процесів. Вона визначає не лише формальні правила, а й принципи взаємодії між підрозділами, способи оцінки результативності та механізми пріоритизації стратегічних завдань, що дає підприємству інструмент для гармонізації короткострокових і довгострокових рішень та підтримки узгодженості між функціональними областями.

Другий аспект — **управлінський каркас**, який забезпечує інтеграцію стратегічних орієнтирів із поточною практикою та механізми координації між функціональними підсистемами. Він визначає, як окремі рішення — від фінансового планування до організації виробничого процесу та кадрової політики — узгоджуються із загальною стратегією підприємства. Управлінський каркас підтримує цілісність організаційної структури, забезпечує прозорість процесів прийняття рішень, сприяє мінімізації конфліктів між підрозділами та дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Така інтеграція дозволяє підприємству поєднувати стабільність із гнучкістю, що є критично важливим у динамічних ринкових умовах та при трансформації бізнес-моделі.

Узагальнюючи рамкову логіку управління та управлінський каркас, можна відзначити, що вони формують фундамент для практичної реалізації бізнес-моделі. Рамкова логіка визначає загальні принципи, правила та критерії

пріоритизації, а управлінський каркас забезпечує узгодження рішень між підсистемами та інтеграцію стратегічних і тактичних дій. На основі цих аспектів економічна політика здатна створювати ціннісну пропозицію підприємства, стимулювати інноваційний розвиток, адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища та підтримувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Економічна політика підприємства визначає рамки створення та підтримки ціннісної пропозиції. Вона задає правила і принципи, що забезпечують послідовність дій у процесі розробки продуктів та послуг, формує стандарти взаємодії з клієнтами, оптимізує канали збуту та адаптує бізнес-модель до змін попиту і очікувань споживачів. Через інтеграцію стратегічних пріоритетів і тактичних рішень підприємство здатне підтримувати унікальність своїх пропозицій та конкурентні переваги на ринку. Крім того, економічна політика підтримує баланс між довгостроковою стійкістю та оперативною гнучкістю підприємства. Вона координує фінансові, людські та технологічні ресурси, дозволяє швидко реагувати на зовнішні ризики та можливості, підтримуючи адаптивність бізнес-моделі в умовах динамічних ринків.

Нарешті, економічна політика реалізує конкретні механізми трансформації бізнес-моделі. Це передбачає розподіл ресурсів, планування, систему KPI, моніторинг ризиків, стандарти взаємодії між підрозділами та узгодження процесів із загальною стратегією підприємства. Завдяки цьому абстрактна політика набуває практичної реалізації, забезпечуючи узгодженість дій і послідовність управлінських рішень на всіх рівнях організації.

З практичної точки зору, ефективна економічна політика дозволяє підприємству: узгоджувати дії різних підсистем, підтримувати баланс між стабільністю та гнучкістю, сприяти інноваційному розвитку та цифровій трансформації, а також забезпечувати взаємодію зі стейкхолдерами на основі прозорих і передбачуваних правил. Таким чином, економічна політика стає основою формування стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та використовувати нові можливості ринку. Вона регулює поточну діяльність і визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства, забезпечуючи послідовність, узгодженість та довгострокову ефективність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Скляр В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація // В. В. Скляр. Економіка і суспільство. — 2016. №7. С.490-497. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

Шатілова Олена,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Осокін Іван,
здобувач ОС Магістр
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ВПЛИВОМ ЗМІНИ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Ключові слова: бізнес-модель, ланцюги постачання, інжинірингова компанія, трансформація бізнес-моделі, менеджмент

Olena Shatilova,
PhD, Associate Professor Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Ivan Osokin
Master's student
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv,

ENGINEERING COMPANY BUSINESS MODEL TRANSFORMATION UNDER THE GLOBAL SUPPLY CHAIN CHANGE

Keywords: business model, supply chains, engineering company, business model transformation, management

Глобальні ланцюги постачання є ключовою основою функціонування інжинірингових компаній, адже від безперервності поставок комплектуючих, обладнання та матеріалів залежить своєчасність виконання проєктів і стабільність фінансових результатів. Повномасштабна війна в Україні різко загострила ризики в цій сфері: блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, перебої на західних кордонах, зростання вартості та строків доставки призвели до масштабних розривів у логістиці. За даними Європейської бізнес асоціації, понад 65% компаній зафіксували суттєве підвищення транспортних витрат і затримки постачань, при цьому 98% зазначили, що їх логістичні витрати зросли в першу чергу через страйки на кордонах [1, 2]. У таких умовах інжинірингові компанії вимушені переглядати бізнес-моделі: локалізувати частину виробництва, диверсифікувати постачальників, розширювати сервісні послуги та освоювати нові ринкові сегменти, щоб зменшити залежність від глобальних каналів. Дослідження цих трансформацій є важливим для формування стійких стратегій розвитку українських компаній як під час війни, так і в післявоєнний період відновлення економіки.

Глобальні ланцюги постачання відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва та міжнародної торгівлі, дозволяючи компаніям

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

отримувати сировину, комплектуючі й технології з різних регіонів світу. Вони сприяють зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності за рахунок спеціалізації та масштабів. Однак, така глобальна інтеграція робить бізнес надзвичайно вразливим до геополітичних криз, війн, природних катастроф чи транспортних блокад, оскільки будь-який збій у ключовій ланці призводить до затримок, подорожчання продукції та необхідності термінового перегляду бізнес-моделей для збереження стійкості. Так, через перенаправлення вантажів до інших портів середня протяжність транспортного маршруту зросла в 5 разів, а вартість доставки – в 3-4 рази [3]. Особливо вразливими в цьому аспекті є саме сегмент інжинірингових компаній, які виступають провайдерами комплексних інженерних рішень «під ключ», поєднуючи проєктно-конструкторські, технологічні та сервісні компетенції для реалізації складних технічних проєктів. Оскільки саме проєктна робота таких компаній визначає специфіку побудови їх бізнес-моделей.

Якщо взяти до прикладу компанію, яка функціонує на ринку HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning - опалення, вентиляція, кондиціонування повітря), то в центрі її ціннісної пропозиції є проєктування, розробка та впровадження технологічних систем із високою енергоефективністю та індивідуальною адаптацією під клієнта. Ключові ресурси охоплюють висококваліфікованих інженерів, власні R&D-потужності, виробничу базу та мережу постачальників. Ключові види діяльності - інженерний дизайн, управління проєктами, монтаж і сервісне обслуговування. Ключові партнери – виробники обладнання, технологічні постачальники, будівельні компанії. Канали збуту поєднують прямі продажі B2B і сервісні контракти, а структура витрат формується переважно витратами на персонал, закупівлю комплектуючих і логістику. Джерела доходів – реалізація комплексних проєктів, довгострокові сервісні договори та консалтинг, що забезпечує стійкі потоки навіть у періоди ринкової турбулентності.

Розриви глобальних ланцюгів постачання під час війни в Україні створили серйозні виклики для ринку HVAC. Блокування морських портів, зростання транспортних витрат та дефіцит критичних комплектуючих призвели до затримок у реалізації проєктів та підвищення собівартості продукції [3]. Логістичні труднощі змусили компанії шукати нові маршрути доставки, збільшувати запаси на складах і диверсифікувати джерела постачання, що, у свою чергу, потребувало додаткових фінансових і управлінських ресурсів.

У результаті описані зміни безпосередньо вплинули на ключові елементи бізнес-моделі інжинірингової компанії і зумовили необхідність коригування ціннісної пропозиції з урахуванням можливих затримок і нових вимог до надійності. Ключові ресурси змістили акцент на власне виробництво та локальні партнерства, щоб зменшити залежність від імпорту. Канали збуту зазнали адаптації - більша увага приділяється довгостроковим сервісним контрактам та постійному обслуговуванню. Джерела доходів теж змінилися – збільшення витрат на логістику змусило компанії коригувати ціноутворення та пропонувати нові види послуг, які гарантують більш стабільні грошові потоки в умовах нестабільного постачання.

Дослідження компаній-лідерів ринку України в сегменті HVAC дозволило зробити такі узагальнені висновки. Український виробник VENTS

(ТОВ «ВЕНТС») демонструє класичну модель диверсифікації та вертикальної інтеграції: розширення продуктового портфеля у бік холодильного обладнання та активна експортна орієнтація мінімізують залежність від окремих постачальників і логістичних маршрутів, забезпечуючи гнучкість навіть за умов воєнних ризиків [4]. AeroStar (ТОВ «Вент-сервіс») обрала гібридну стратегію, поєднуючи власне виробництво з імпортом окремих компонентів під власною торговою маркою, що дає змогу швидко балансувати між різними джерелами постачання [5]. Розгортання регіональної мережі офісів та представництв у країнах ЄС підсилює сервісну складову та відкриває альтернативні логістичні маршрути, знижуючи чутливість до глобальних розривів. Daikin Ukraine (ТОВ «Кліmат-Україна»), як дистрибутор міжнародного бренду, демонструє інший шлях трансформації - перехід до принципу «local production for local consumption», зосередження на теплових насосах і розширення портфеля рішень із низьким вуглецевим слідом [6]. Це поєднується з активною участю у проєктах міжнародної допомоги та перенесенням частини виробництва ближче до ринків споживання. Сукупно досвід трьох компаній показує, що розриви глобальних ланцюгів постачання стимулюють інжинірингові підприємства до глибокої перебудови бізнес-моделей: локалізації критичних процесів, диверсифікації постачальників, розвитку сервісних напрямів та переорієнтації на більш стійкі й інноваційні сегменти ринку.

Розриви глобальних ланцюгів постачання під час війни в Україні змусили інжинірингові компанії HVAC ринку швидко перебудувати свої бізнес-моделі. Досвід трьох провідних компаній HVAC ринку України показує, що розриви глобальних ланцюгів постачання стають потужним каталізатором для комплексної перебудови бізнес-моделей. У різних формах - від розширення продуктового портфеля та виходу в суміжні сегменти (HVAC + refrigeration), через поєднання локального виробництва з імпортом і розвиток регіональної мережі, до зміщення акценту на ближчі виробничі потужності та сервісно-платформені рішення з міжнародним фінансуванням - усі компанії прагнуть знизити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити стійкість. Така трансформація засвідчує спільну стратегічну тенденцію: диверсифікацію продуктів і джерел постачання, посилення сервісної складової та локалізацію критичних процесів як ключ до збереження конкурентоспроможності в умовах глобальних логістичних криз. Така стратегія зменшила залежність від зовнішніх постачальників і підвищила стійкість бізнесу, що стало вирішальним чинником збереження конкурентоспроможності у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Європейська Бізнес Асоціація. 67 % транспортних компаній інвестуватимуть у розвиток бізнесу у 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eba.com.ua/67-transportnyh-kompanij-investuvatymut-u-rozvytok-biznesu-u-2025/

2. Європейська Бізнес Асоціація. 98 % опитаних компаній EBA зазначили, що транспортні витрати зросли через страйки на західному кордоні URL: https://eba.com.ua/en/u-98-opytanyh-kompanij-eva-zrosly-transportni-vytraty-cherez-strajky-na-zahidnomu-kordoni/

3. GMK Center. *How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/?utm_source

4. Вентс. *Стан і виклики холодильного та кліматичного обладнання в Україні під час війни* URL: https://vents.ua/the-industry-of-refrigerating-and-climatic-equipment-of-ukraine-in-the-conditions-of-war

5. АЕРОСТАР. *AeroStar — Український виробник вентиляційного обладнання «Вент-Сервіс»* URL: https://aerostar.ua/

6. Daikin Corporation. *Financial Briefing 2023, Kessan Data (20230509)* URL: https://www.daikin.com/-/media/Project/Daikin/daikin_ com/investor/data/kessan/20230509/brief2-pdf.pdf

Шахова Наталія,
здобувачка ОС Бакалавр
Одеський національний економічний університет
Борса Вадим,
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОМИСЛОВІСТЬ: ШЛЯХ ДО SMART-ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: штучний інтелект, smart-економіка, інновації конкурентноспроможність, ефективність.

Nataliia Shakhova,
Bachelor’s degree student,
Odesa National Economic University
Vadym Borsa,
PhD in Economics, Associate Professor,
Odesa National Economic University

INTEGRATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO INDUSTRY: THE PATH TO A SMART ECONOMY

Keywords: artificial intelligence, smart economy, innovation, competitiveness, efficiency.

У XXI столітті штучний інтелект набув широкого поширення в інформаційному просторі. Все більше підприємців звертаються до цих технологій та впроваджують їх у своїх компаніях. Це зумовлено тим, що штучний інтелект надає бізнесу значні конкурентні переваги: розширені аналітичні можливості, підвищення ефективності виробничих процесів, глибоку автоматизацію та нові підходи до розробки й дизайну продукції.

Smart-економіка — це концепція, що виникла завдяки науково-технічним досягненням та зміні культурної свідомості суспільства. Людство усвідомило важливість збереження ресурсів і обрало шлях інноваційного розвитку. Smart-економіка пропонує нові інноваційні технології та цифрові інструменти, які стають рушієм підвищення ефективності бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності. Одним із ключових рушіїв цього процесу є штучний інтелект. [1].

З метою скорочення часу і витрат, бізнес частіше звертається саме до технологій штучного інтелекту. Вони забезпечують швидкий та економічно-ефективний аналіз діяльності компанії. Також пропонують прогнозування подальшого розвитку підприємства з урахуванням можливих проблем та викликів. Серед інших функцій також існують:

1. Автоматизація рутинних завдань - зокрема використання чат-ботів для клієнтської підтримки;

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

2. Підвищення ефективності реклами – аналіз уподобань користувачів і підбір релевантної рекламної інформації;

3. Оптимізація ланцюгів постачання – прогнозування майбутнього попиту, зниження витрат на продукцію, алгоритм раціонально розподіляє вантажі між складами та запобігає затримкам;

4. Робота з контентом – створення візуальних і текстових матеріалів, що підвищують увагу користувачів до продукції та бренду. [2].

У 2025 році штучний інтелект (ШІ) перестав бути лише трендом і став невід'ємною частиною повсякденної реальності для українського бізнесу. Це підтверджують результати всеукраїнського опитування, проведеного компанією Stayinno AI, в якому взяли участь 240 компаній та 460 керівників різних рівнів. ШІ в Україні вже не обмежується експериментами, він переходить до системних рішень з вимірюваним ефектом. 90% опитаних працівників компаній, згідно з даними дослідження, мають досвід використання ШІ як у своїй щоденній роботі, так і для власних потреб. 55% регулярно використовують ШІ в робочому процесі. Таких, хто навіть не спробував користуватися технологією, — 10%. [3].

Україна має всі передумови стати одним із світових лідерів у розвитку штучного інтелекту. Мінцифра запустила WINWIN AI Center of Excellence — перший флагманський проєкт у цій сфері — та оприлюднила «Аналіз секторального напряму і бачення розвитку ШІ» в межах Стратегії цифрового розвитку WINWIN. Центр стане платформою для тестування й масштабування технологій, а до 2030 року планується ухвалення національної програми розвитку ШІ. [6].

Отже, майбутнє штучного інтелекту в промисловості виглядає перспективно. Зі стрімким розвитком технологій та зростанням розуміння їхнього потенціалу застосування ШІ у виробництві постійно розширюватиметься. Важливо, щоб компанії вже на ранніх етапах приділяли цьому увагу й використовували можливості, які відкриває штучний інтелект, аби зберігати конкурентоспроможність і створювати інноваційні рішення. На ринку вже доступні готові AI-рішення для різних завдань, зокрема для прогнозованого технічного обслуговування пневмоциліндрів. Їх можна впровадити самостійно, що робить знайомство з ШІ у промисловості простим і доступним.

Список використаних джерел:

1. Куцмус. Н. М., Макаренко О. М. Концепція «Smart- екоміки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. Житомир, 2024. 3 с.

2. Не так страшний ШІ, як його малюють. URL: https://surl.li/dmjubh

3. Штучний інтелект: як компанії впроваджують. URL: https://surl.li/vwzqvh

4. ШІ в промисловості: на що компаніям варто звернути увагу. URL: https://surl.li/jnoeet

5. Слободянюк А.О. Аналізу впливу штучного інтелекту на економічну діяльність. Київ, 2020.

6. Штучний інтелект в Україні: стратегічний аналіз розвитку у межах WINWIN. URL: https://surl.li/ccjxxm

Шевченко Володимир,
канд. екон. наук,доцент
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ТА МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ

Ключові слова: глобальна економічна нестабільність, шоки, волатильність, невизначеність, тарифи, протекціонізм, міжнародна конкуренція.

Volodymyr Shevchenko,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY AND INTERNATIONAL COMPETITION

Keywords: global economic instability, shocks, volatility, protectionism, uncertainty, tariffs, international competition**.**

Світовий економічний розвиток є результатом суперечливих процесів в глобальній, національних та регіональних економіках Зміни міжнародних ринків по різному впливають на національні економіки, фактори та моделі економіки мають специфіку в різних країнах, що приносить різні наслідки. В світі відбувається постійна зміна тенденцій та економічних політик – інтеграція йде поруч з автономізацією, глобалізація еволюціонує в дивергенцію та решорінг, торгівельна лібералізація нестійка під тиском протекціонізму.

Нестабільність світової економіки посилилась в останні десятиліття в результаті дії глобальних чинників: системних ризиків, шоків, ринкової волатильності, цифрових трансформацій. Суттєве значення в сучасних умовах набуває оцінка технологічних та економічних змін не тільки з точки зору їх конкретних наслідків, а й їх впливу на стабільність та стійкість національних економік, їх конкурентоспроможність. Іншими словами, існує питання вибору - чи є певні зміни, рішення чинником підвищення стабільності економіки чи навпаки фактором, що сприяє нестабільності.

Нестабільність проявляється як зміна економічних трендів, відхилення від прогнозованих показників, варіантність рішень, надмірна волатильність, реверсивні (зворотні) процеси. Нестабільність проявляється під впливом ризиків, шоків, випадкових і непередбачуваних факторів. Нестабільність проявляється як протилежність стабільності, збалансованості та прогнозованості економічних процесів.

Глобальна та регіональна нестабільність проявляється в періоди значних міжнародних і технологічних змін, що впливають на умови економічної діяльності. Такими значними системними шоками стали поширення пандемії

COVID-19, геополітичні ризики війни росії в Україні, енергетична та інфляційна кризи, торгівельні конфлікти. Внаслідок таких процесів відбувається рецесія економік, порушеннями ланцюгів постачання, значна волатильність на товарних та фінансових ринках, нестійкість валютних курсів, що впливає на поведінку бізнесу та міжнародну конкуренцію.

Основними факторами та драйверами міжнародної та національної економічної нестабільності є:

- глобальні ризики – геополітичні, геоекономічні, інфляції, валютні, кліматичні;
- шоки - економічні, політичні і соціальні;
- конкурентні виклики технологій та цифровізації;
- економічні дисбаланси;
- економічні та фінансові кризи;
- економічні реформи.

Нестабільність впливає на невизначеність економічних процесів, їх варіативність та ймовірність в коротко - та середньостроковій перспективі, що підвищує ризики для ринкових та інвестиційних рішень. Вказані процеси впливають на посилання міжнародної конкуренції у всіх сферах, особливо у сучасних цифрових технологій.

Порушення нормального порядку економічних процесів внаслідок нестабільності та невизначеності веде до втрат, скорочення горизонту управління та відкладення довгострокових рішень, перегляду і скорочення виробничих інвестицій та кредитів, зменшення зайнятості. Такі процеси впливають на посилання міжнародної конкуренції у всіх сферах цифрових технологій, супроводжуються застосуванням торгівельних і фінансових обмежень, технологічного та ринкового протекціонізму.

Основним чинником глобальної нестабільності та невизначеності є тарифна політика адміністрації президента США. Політика підвищення імпортних тарифів спрямована на скорочення торгівельного дефіциту США [1]. В рамках такої політики Підвищення імпортних тарифів розглядається як метод обмеження імпорту, перенесення виробництва американських компаній в США, збільшення інвестицій та доходів державного бюджету.

Імпортні тарифи мають різний вплив на імпортерів та експортерів. Тарифи сплачуються імпортерами, які несуть додаткові витрати, що може мати інфляційний вплив. Імпортні тарифи надходять в бюджет, що може позитивно вплинути на фіскальну політику. Для експортерів може відбуватися скорочення попиту з боку країни з високими імпортними тарифами, що обумовлює необхідність переорієнтації на інші ринки.

Тарифна експансія американської адміністрації використовується як інструмент торгівельної політики та тиску на інші країни для створення кращих умов для американського бізнесу. Підвищення тарифів має вплив на глобальні ланцюги постачання, застосовується практично до всіх країн: до найбільших торгівельних партнерів США Китаю, Канади та Мексики; до партнерів США по зоні вільної торгівлі Канади та Мексики. Підвищення тармфів охоплюють основні товарні групи (мідь, сталь, алюміній, автомобілі); є диференційованими по кожній країні в залежності від дефіциту у торгівлі з

США. Запровадження американських тарифів є нестабільним процесом – відбуваються періодичні зміни ставок, перегляди, відстрочки, додаткові умови, що вносить невизначеність на ринки.

Країни що розвиваються що мають філії американських транснаціональних иімпортних тарифів.

Тарифна експансія США має вплив на нестабільність, невизначеність та конкуренцію в глобальній економіці. Відбувається зростанням глобальних геоекономічних ризиків: балансування на межі рецесії в окремих країнах; європейська економіка може очікувати уповільнення темпів та посилення конкуренції [2]. Внаслідок тарифів американська економіка відчула посилення інфляційних лікувань, послаблення курсу долару США до євро та інших валют. Основні торгівельні партнери відстоюють власні інтереси через ускладнення конкуренції та торгівельних конфліктів.

Внаслідок підвищення тарифів США є загрози нестабільності світової торгівлі, посилення протекціонізму та конкуренції, відхід США від принципів та правил СОТ, зростання витрат американських компаній на імпортовані сировину та комплектуючі. Внаслідок невизначеності тарифів США очікується скорочення світового ВВП на 0,2 % в 2025 році за оцінками МВФ [3].

Забезпечення рівноправності та стійкості міжнародної торгівлі на основі правил СОТ є умовою ефективної міжнародної конкуренції та економічного розвитку. Необхідний дієвий міжнародний механізм моніторингу міждержавних торгівельних угод для забезпечення рівноправності країн та уникнення торгівельних конфліктів.

Список використаних джерел:

1.The White House. (2025) Regulating Imports with a Reciprocal Tariff to Rectify Trade Practices that Contribute to Large and Persistent Annual United States Goods Trade Deficits. The White House. Washington, URL: https://www.whitehouse.gov/ presidential-actions/2025/04/regulating-imports-with-a-reciprocal-tariff-to-rectify-trade-practices-that-contribute-to-large-and-persistent-annual-united-states-goods-trade

2.European Commission (2025) Statement by President von der Leyen on the announcement of universal tariffs by the US. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_25_964

3. International Monetary Fund (2025) WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE Global Economy: Tenuous Resilience amid Persistent Uncertainty. JUL 25 Washington. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/ world-economic-outlook-update-july-2025

Шкуропадська Діана,
доктор філософії з економіки,
Державний торговельно-економічний університет

СТІЙКІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Ключові слова: індивідуальна стійкість, стійкість домогосподарств, стійкість громад, суспільна стійкість, глобальні ризики.

Diana Shkuropadska,
PhD in economics,
State University of Trade and Economics

RESILIENCE OF SOCIAL SYSTEMS OF UKRAINE UNDER GLOBAL RISKS

Key words: individual resilience, household resilience, community resilience, societal resilience, global risks.

Концепція стійкості сьогодні широко використовується в природничих, гуманітарних та соціальних науках, а також у широкому спектрі комерційних, соціальних та політичних дискурсів. В епоху нових глобальних ризиків, таких як пандемії, фінансові кризи та зростання геополітичної напруженості, стійкість є важливішою, ніж будь-коли.

Стійкість соціальних систем є стратегічним фактором забезпечення національної безпеки України, адже вона визначає здатність суспільства витримувати воєнні, економічні та гуманітарні ризики, зберігати соціальну єдність і відновлюватися після кризових явищ. Стійкість соціальних систем в умовах воєнного стану забезпечує здатність держави підтримувати базові соціальні послуги, захищати вразливі верстви населення та мінімізувати соціальні ризики. Вона також сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій і формуванню суспільної згуртованості, що є вкрай важливим для збереження національної безпеки та прискорення післявоєнного відновлення.

Індекс стійкості до світових ризиків (World Risk Poll Resilience Index) є глобальним інструментом, який розроблений Фондом Регістра Ллойда, та оцінює здатність людей, домогосподарств, громад і суспільств справлятися з труднощами, зокрема з катастрофами, війнами, кризами та іншими потрясіннями. Індекс стійкості до світових ризиків вимірює стійкість за чотирма основними напрямами:

1) індивідуальний вимір оцінює почуття особистої спроможності та рівень освіти.

2) домогосподарський вимір враховує фінансові активи, наявність плану дій у разі катастрофи та доступ до засобів зв'язку.

3) громадський вимір вимірює соціальний капітал, відчуття безпеки та задоволеність місцевою інфраструктурою.

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

4) суспільний вимір аналізує рівень дискримінації, довіру до уряду та наявність соціальної підтримки.

Рівень стійкості оцінюють за шкалою від 0 до 100 балів, де 0 означає найнижчу стійкість, а 100 – найвищу. У табл. 1 наведено значення індексу стійкості України до світових ризиків у 2021 р. та 2023 р.

Таблиця 1.

Індекс стійкості України до світових ризиків у 2021 р. та 2023 р.

Показники	2023	2021
Індекс стійкості до світових ризиків:	59	54
індивідуальна стійкість	57	59
стійкість домогосподарств	61	50
стійкість громад	56	52
суспільна стійкість	62	55

Примітка: низький рівень (1–20 балів), помірний рівень (21–40 балів), середній рівень (41–60 балів), достатній рівень (61–80 балів), високий рівень (81–100 балів).

Джерело: складено та розраховано автором за даними [1]

Загальний індекс стійкості України зріс з 54 балів у 2021 р. до 59 балів у 2023 р., що свідчить про поступове підвищення здатності соціальних систем країни протистояти кризовим явищам. Такі значення індексу характерні для середнього рівня стійкості, проте динаміка за окремими складовими демонструє різноспрямовані тенденції.

Індивідуальна стійкість відображає психологічну, емоційну та економічну здатність людини долати труднощі. У 2023 році вона знизилася з 59 до 57 балів через зростання психологічного навантаження та фінансового тиску на громадян в умовах війни й загострення кризових процесів. Загалом рівень індивідуальної стійкості українців залишається на середньому рівні.

Стійкість домогосподарств означає спроможність сімей забезпечувати свій добробут у складних умовах. Тут зафіксовано найбільший приріст з 50 балів у 2021 р. до 61 бала у 2023 р., що є достатнім рівнем. Відповідно це пояснюється адаптацією населення до нової реальності, посиленням взаємопідтримки в родинах та активізацією волонтерського руху.

Стійкість громад характеризує здатність локальних спільнот зберігати згуртованість, самоврядування та ефективну взаємодію. Показник зріс з 52 до 56 балів, що свідчить про укріплення місцевих соціальних структур, розширення можливостей громад і мобілізацію їхніх ресурсів. Загалом рівень стійкості українських громад залишається на середньому рівні.

Суспільна стійкість відображає загальну здатність соціальної системи протистояти потрясінням, зберігати стабільність та швидко відновлюватися після криз. Саме цей компонент продемонстрував найбільший прогрес з 55 до 62 балів. Відповідно це є підтвердженням достатнього рівня солідарності, консолідації суспільства навколо спільних цінностей і зростанням соціальної єдності в умовах війни.

Отже, попри окремі виклики на індивідуальному рівні, у 2021–2023 рр. Україна продемонструвала зростання загальної стійкості соціальних систем до умов воєнного стану та глобальних ризиків загалом. Найбільший внесок у зростання цього показника зробили домогосподарства та суспільство в цілому,

що підкреслює важливість колективних механізмів взаємопідтримки й соціальної єдності для забезпечення національної безпеки. Відповідно, стійкість соціальних систем перетворилася на стратегічний ресурс України, що дозволяє не лише витримувати наслідки війни, а й формувати підґрунтя для подальшого відновлення та розвитку.

Соціальну стійкість можна забезпечувати лише шляхом визнання та врахування глибоко взаємопов'язаного характеру сучасного суспільства. Заходи щодо зменшення ризиків, які впливають на одну частину суспільства, мають наслідки для всього суспільства. Усі основні глобальні ризики, які сьогодні висвітлюють експерти, є системними. Неможливо розглядати окремі випадки без усвідомлення загального впливу, так і заходів щодо зменшення дії ризиків. Проблематика стійкості стає питанням збереження прав і привілеїв, гідності та морального характеру, притаманних усім суспільствам.

Список використаних джерел:

1. The Lloyd's Register Foundation (2024). World Risk Poll Resilience Index. https://www.lrfoundation.org.uk/wrp/world-risk-poll-data/world-risk-poll-resilience-index

Iryna Shtunder,
Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,
State University of Trade and Economics
Yuliia Yasko,
PhD in Economics, Associate Professor,
State University of Trade and Economics

CURRENT EMPLOYMENT TRENDS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Keywords: employment, labor market, digitalization of the economy, information and communication technologies, remote employment, freelance.

Штундер Ірина,
доктор економічних наук, доцент,
Державний університет торгівлі та економіки
Ясько Юлія,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет торгівлі та економіки

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: зайнятість, ринок праці, цифровізація економіки, інформаційно-комунікаційні технології, дистанційна зайнятість, фріланс.

The post-industrial development of national economies is determined by intensive digitalization and the widespread introduction of information and communication technologies, which are key determinants of qualitative transformations in the labor sphere. These processes lead to the formation of a new employment paradigm, which is characterized by a strengthening of the innovative component and an increasing role of knowledge-intensive activities based on knowledge. In the context of global competition, it is technological shifts – the development of the IT sector, the use of artificial intelligence, cloud computing, robotic systems, and the Internet of Things – that become the catalyst for structural changes in social and labor relations.

Changing the technological base of production actualizes the need for new competencies that require a high level of adaptability, mobility, creativity, and the ability to innovate [1, p.42]. The modern labor market is increasingly focused on continuous knowledge updating, integration of digital skills, and the ability of employees to function in flexible and non-standard forms of employment. Lifelong education, individualization of work trajectories, and the emergence of alternative models of professional realization are becoming defining elements of the competitiveness of the individual and the sustainability of economic systems. That is why digital transformation is considered not only as a technical update of production processes, but primarily as a systemic factor in the modernization of the labor market. It reveals new strategic priorities for the development of national economies, causes

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

changes in the employment structure of the population, and forms an innovative basis for socio-economic relations in the post-industrial era.

In the context of digital transformation, there is an intellectualization of labor, restructuring of employment within sectors and industries of the economy, dynamics of the educational and qualification level of employees, and the spread of new forms of self-employment. The idea of humanizing labor relations is becoming more relevant, the role of flexible forms of employment is growing, and the diversification of employment in the small business sector is also increasing. Modern companies actively apply staff retraining practices in accordance with innovative challenges, form a new quality of the workplace, integrate flexible working modes and differentiated approaches to hiring employees, which reflects the multidimensional dynamics of employment.

Innovative employment models such as outsourcing, outstaffing, personnel leasing, remote and mobile employment have become widespread. In the context of the COVID-19 pandemic, remote work has become a mass phenomenon that retains significant importance in the post-crisis period [2]. A positive manifestation of modern employment is freelancing as a form of individualized work activity focused on providing digital services. At the same time, the project form of labor organization is spreading, which ensures global localization of personnel and dynamic functioning of temporary groups, as well as cluster-network structures with horizontal connections, focused on the formation of network workers.

The transition to a new technological order, driven by the development of artificial intelligence, cloud technologies, the Internet of Things, 3D printing, and robotic platforms, is causing profound structural transformations of productive forces and production relations. This stimulates the spread of non-standard forms of employment and a rethinking of the spatio-temporal parameters of human capital use. Thus, the key features of modern employment are its flexibility, adaptability, and ability to integrate into digital production and social processes.

In view of the above, there is a need to intensify state policy in the field of regulating digital employment. Its priorities should be the development of digital competencies of employees, improvement of regulatory and legal support for labor relations, creation of social protection instruments in the digital economy, modernization of workplaces on an innovative basis, as well as the introduction of professional training and retraining programs for personnel in accordance with the requirements of the new employment model.

Thus, under the influence of digital transformations of the economy, the labor market expands employment opportunities for the population, transforms the nature and conditions of work, increases the requirements for the qualifications and competencies of employees, requires the introduction of adequate adaptation technologies and determines the formation of modern regulatory mechanisms for social and labor relations. At the same time, the overall consequences of digitalization for the labor sphere remain rather uncertain: they depend on specific conditions and differ significantly in different countries and sectors of the economy. Therefore, digitalization is a factor in transforming employment relations and changing approaches to human resource management strategies, focusing them on balancing the two main vectors of development: technology and people.

References:

1. Grishnova O. Effective models of human capital management based on digital technologies. Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. 2025. No 1(226). P.39-47. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5.

2. Soroka O. & Kucheryna O. Transformation of employment in the conditions of digitalization: prospects and risks. Economy and Society. 2024. No 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-83.

Юрчик Галина,
канд. екон. наук, доцент,
Національний університет водного господарства
та природокористування (м. Рівне)
Кроль Віта,
PhD (Економіка), доцент,
Національний університет водного господарства
та природокористування (м. Рівне)

ДЕМОГРАФІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: демографічні тенденції, населення, народжуваність, смертність, природний рух населення, міграція, людський капітал.

Galina Urchik,
PhD (Economics), Associate Professor,
National University of Water Management
and Environmental Engineering
Vita Krol,
PhD (Economics), Associate Professor,
National University of Water Management
and Environmental Engineering

DEMOGRAPHIC TRENDS IN UKRAINE AS A REVIEW FORMING HUMAN CAPITAL

Key words: demographic trends, population, birth rate, mortality, natural population movement, migration, human capital.

Дослідження демографічних процесів в Україні в умовах сучасних соціально-економічних та безпекових викликів є актуальним у контексті реалізації політики держави щодо формування людського капіталу для відродження національної економіки. Демографічна ситуація в Україні протягом всього періоду незалежності держави характеризувалася рядом проблем, поміж яких природні та міграційні втрати, старіння населення, низький рівень народжуваності тощо. Особливої гостроти вище вказані демографічні проблеми набули в умовах повномасштабних воєнних дій в Україні, що актуалізує необхідність їх дослідження.

На жаль, статистичних даних про стан демографічної ситуації в Україні в умовах воєнного стану, бракує. Державна служба статистики України з моменту повномасштабного вторгнення у 2022 р. не оновлює дані за основними демографічними показниками [2], що зумовлює інформаційний вакуум у відповідній сфері.

Альтернативним джерелом інформації про демографічні тенденції в Україні в умовах відсутності офіційних статистичних даних можуть слугувати

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

дані ООН, які акумулює та оприлюднює відділ народонаселення (Population Division United nations). За даними ООН, демографічна ситуація в Україні в умовах воєнних дій демонструє кризові тренди (рис. 1). Зокрема, кількість населення, яка зменшувалася і до 2022 р., різко скоротилася саме з початком повномасштабних воєнних дій та на 2023 р. склала 37,9 млн. осіб. Це обумовлено значним перевищенням рівня смертності над рівнем народжуваності населення. Зокрема, у 2022 р. на 1000 осіб наявного населення протягом року припадало 17 народжених та майже 43 померлих особи, а у 2023 р. співвідношення між відповідними показниками становило 16 проти 41 [1].

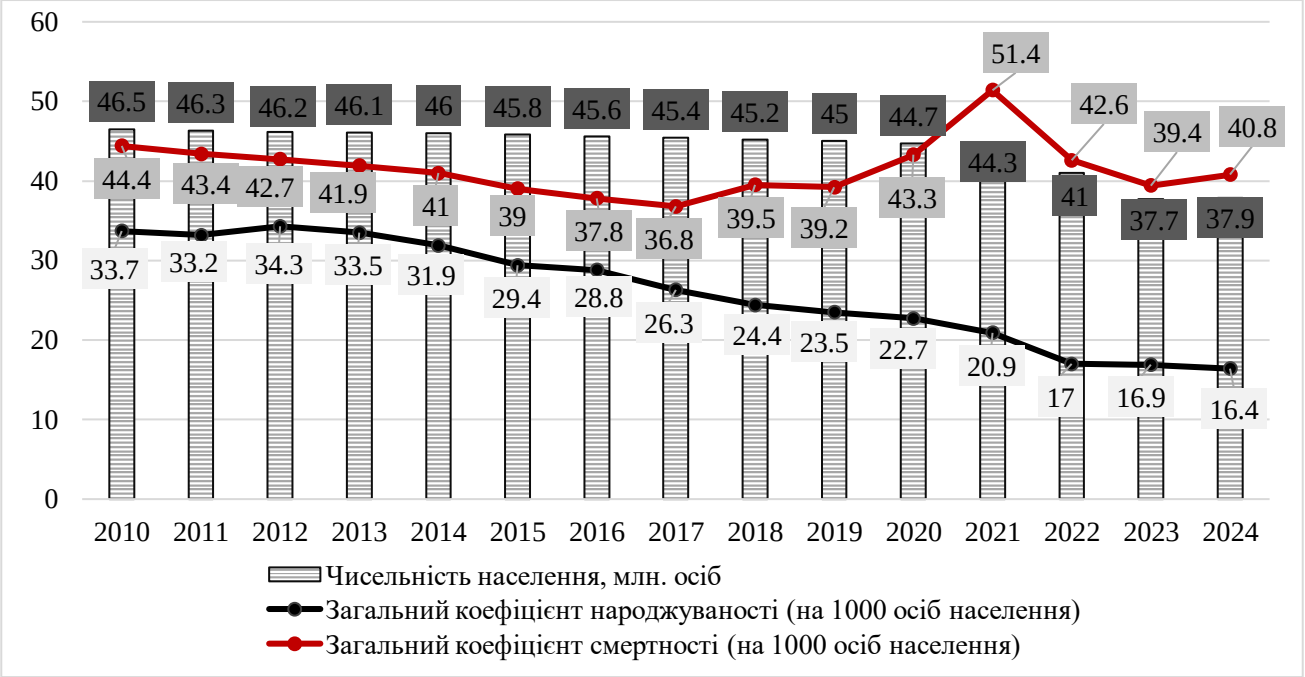

Рис. 1. Динаміка чисельності населення та основних показників природного руху населення в Україні, 2010-2024 рр.

Джерело: за даними відділу народонаселення ООН [1].

Таким чином, на жаль, можна констатувати, що тренди природного руху населення в Україні є вкрай негативними, що загрожує формуванню людського капіталу не лише в довгостроковій, але і в найближчій перспективі.

Окрім природного руху населення, вагомий вплив на формування людського капіталу в Україні чинить міграційний рух населення. Як свідчать дані ООН (рис. 2), загальна чиста міграція в Україні набувала від'ємних значень з 2014 р. Однак, у 2022 р. відповідний показник сягнув свого мінімуму (-11,4 млн. осіб). Тобто протягом 2022 р. кількість вибулих перевищувала кількість прибулих на понад 11 млн. осіб, що у відносному вираженні склало -278 осіб на 1000 осіб наявного населення [1]. У 2023 р. показники міграції, хоча мали від'ємні значення, однак суттєво зросли, що є свідченням покращення міграційного тренду. 2024 р. характеризувався позитивними (додатними) показниками міграції, що свідчить про повернення незначної частини населення в Україну.

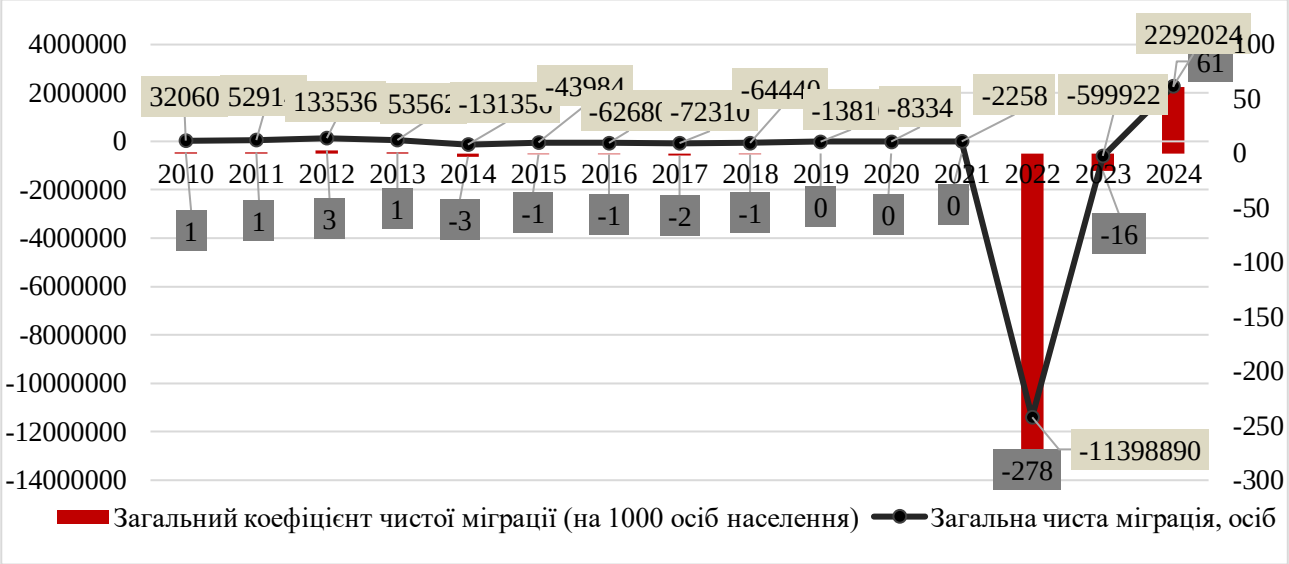

Рис. 2. Динаміка основних показників міграції населення в Україні, 2010-2024 рр.
Джерело: за даними відділу народонаселення ООН [1].

Однак, на жаль, переважна більшість емігрантів з України, все ще залишається за кордоном і в часі шанси на їх повернення без відповідного вектору стимулюючої політики держави лише зменшуються. Таким чином, на жаль, можна констатувати, що міграційний (так як і природний) рух населення на разі також чинить негативний вплив на формування людського капіталу в Украні. Підтвердженням демографічної загрози в Україні є відповідні прогнози. Так, за даними Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, до 2035 р. населення може зменшитися до 35,3 млн осіб [3], а за прогнозами відділу народонаселення ООН – до 36,8 млн. осіб [1]. Такі демографічні тенденції актуалізують необхідність реалізації стимулюючої демографічної політики в Україні. Розуміючи демографічні виклики, Урядом України розроблена та реалізується Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 р. [4], яка є довгостроковим програмним документом, спрямованим на їх подолання.

Реалізація Стратегії [4] передбачена на 2024-2040 рр. з розробкою оперативних планів кожні три роки. Реалістичність виконання Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року залежить від економічної ситуації, політичної волі, міжнародної підтримки та наслідків війни.

Список використаних джерел:

1. Population Division United nations URL: https://population.un.org/wpp/
2. Населення та міграція: статистичні дані. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
3. Національні демографічні прогнози. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. URL: https://idss.org.ua/forecasts/nation_pop_proj
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року» від 30.09.2024 р. № 922-р. URL: https://zakon.rada.

Наукове видання

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

МАТЕРІАЛИ
XXII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Укладачі: Галина ФИЛЮК
Дмитро БАЮРА
Олена ГРІШНОВА
Леся ЧУБУК
Микола ГОЛОВАНЕНКО
Людмила МАРТИНЮК
Ірина СЕВЕРИНА

Комп'ютерна верстка: Руслана ЛІСОВА
Обкладинка: Руслана ЛІСОВА

Кафедра економіки підприємства
Економічний факультет
Київський національний університет імені Тараса Шевченкам.
Київ, вул. Васильківська 90-а