

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Кафедра бізнесу та управління

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ТОРГІВЛІ

Матеріали VII-ої Міжнародної науково-практичної конференції
(14-15 травня 2026 року)

м. Запоріжжя
2026

УДК 334.72:339
С83

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Національного університету «Запорізька політехніка»
(Протокол № 13 від 26.06.2026 р.)*

Рецензенти:

- Гармідер Л. Д. доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та права, Навчально-науковий інститут “Український державний хіміко-технологічний університет” УДУНТ.
- Чухраєва Н. М. кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

С83 *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі:* матеріали VII-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 травня 2026 року. [Електронне видання] / За заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2026. 300 с. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).

ISBN 978-617-529-555-7

Збірник містить стислий виклад доповідей і повідомлень учасників VII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі», спрямованих на пошук шляхів розвитку підприємництва та торгівлі в умовах трансформаційних змін в економіці України.

УДК 334.72:339

ISBN 978-617-529-555-7

© Національний університет
«Запорізька політехніка», 2026

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні учасники VII Міжнародної науково-практичної конференції! Щиро радий вітати вас у Національному університеті «Запорізька політехніка»!

Тема конференції — «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі» — є надзвичайно актуальною для сучасної України. В умовах війни та масштабних соціально-економічних викликів наша держава переживає глибокі трансформаційні процеси, що потребують науково обґрунтованих рішень, ефективної економічної політики та консолідації зусиль наукової спільноти, бізнесу й органів влади.

Сьогодні міжнародна спільнота надає Україні всебічну підтримку, спрямовану на відновлення економіки, розвиток підприємництва та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Водночас економіка України потребує системних реформ, здатних забезпечити фінансову стабільність, стале економічне зростання, модернізацію виробництва та суттєве підвищення добробуту. Запорізький регіон, який має потужний промисловий, науковий та інтелектуальний потенціал, а також славиться незламністю своїх людей, покликаний стати одним із найпривабливіших інвестиційних майданчиків для вітчизняних і зарубіжних партнерів.

Перекоаний, що плідне обговорення учасниками конференції ключових проблем національної економіки, представлення кращих вітчизняних і зарубіжних практик, обмін досвідом та результатами наукових досліджень сприятимуть виробленню ефективних механізмів економічного розвитку нашої держави. Синергія науковців, представників бізнесу та органів влади відкриває нові можливості для реалізації інноваційних проєктів, залучення інвестицій, розвитку міжнародного співробітництва та досягнення конкретних практичних результатів. Сьогоднішнє представницьке зібрання є яскравим свідченням високого авторитету Національного університету «Запорізька політехніка», його сталих наукових традицій та широких партнерських зв'язків із вітчизняними й зарубіжними закладами освіти, науковими установами та бізнес-спільнотою.

Упевнений, що професійна дискусія, конструктивний діалог та обмін досвідом стануть потужним імпульсом для подальшого розвитку науки, підприємництва, торгівлі в нашій державі. Бажаю всім учасникам конференції плідної роботи, творчого натхнення, нових наукових здобутків, цікавих професійних контактів і вагомих результатів. Від вашої компетентності, професіоналізму, відповідальності та активної громадянської позиції значною мірою залежить успішне майбутнє України.

Миру, наснаги, нових звершень і Перемоги!

З повагою та найкращими побажаннями,

*Проректор Національного університету
«Запорізька політехніка», професор*

Вадим ШАЛОМССВ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

ГОЛОВА КОМІТЕТУ:

Грешта В.Л., ректор НУ «Запорізька політехніка», канд. техн. наук, професор.

СПІВГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Шаломєєв В.А., проректор з наукової роботи НУ «Запорізька політехніка», д-р техн. наук, професор.

Васильєва О.О., декан факультету бізнес-технологій та економіки НУ «Запорізька політехніка», д-р екон. наук, професор.

Ткаченко А.М., завідувач кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», д-р екон. наук, професор.

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

Захарчук В. М.	Головний спеціаліст Департаменту освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації
Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф.	Професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету
Антонюк Д. А., д-р екон. наук, проф.	Науковий співробітник Східно-Баварського технічного університету (Німеччина)
Варава Л. М., д-р екон. наук, проф.	Завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету
Несторенко О. В., канд. екон. наук, доц.	Проректор Сілезької академії (Польща)
Іванова М. І., д-р екон. наук, доц.	Професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка»
Ісмаїлов В. І., д-р екон. наук, проф.	Завідувач кафедри економіки та менеджменту, Азербайджанська академія праці та соціальних відносин (м. Баку)
Карпенко А. В., д-р екон. наук, проф.	Професор кафедри економіки та митної справи НУ «Запорізька політехніка»
Кійко С. Г., д-р техн. наук	Професор кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»
Козик В. В., д-р екон. наук, проф.	Професор кафедри економіки підприємства та інвестицій НУ «Львівська політехніка»
Нянько В. М. канд.	Доцент кафедри маркетингу Хмельницького

екон. наук, доц. Левченко Н. М., д-р наук з держ. упр., проф. Несторенко Т. П., канд. екон. наук, доц., професор AS	національного університету Професор кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка» Сілезька академія (Польща), Бердянський державний педагогічний університет
Окуян К., доктор, проф. Остенда А., доктор, професор AS	Професор Університету Балікесір, (Туреччина) Ректор Сілезької академії (Польща)
Перезовова І. В., д-р екон. наук, проф.	Завідувач кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Пожуєва Т. О., д-р екон. наук, проф.	Професор кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»
Машенко О. В., д-р екон. наук, д-р юрид. наук, проф.	Перший проректор Класичного приватного університету (м. Запоріжжя)
Покуса Т., доктор, професор ANS-WSZiA	Проректор Академії прикладних наук Вищої школи управління та адміністрації в Ополье (Польща)
Севастьянов Р. В., канд. екон. наук, доц.	Доцент кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»
Сейдахметов М. К., канд. екон. наук, доц.	Декан вищої школи «Управління і бізнесу» Південно-Казахстанського державного університету ім. М. Ауєзова (Казахстан)
Филюк Г. М., д-р екон. наук, проф.	Завідувач кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Чуприна Н. М., д-р екон. наук, доц.	Декан факультету економіко-гуманітарних наук та права ННІ УДХТУ УДУНТ (м. Дніпро)
Шафалюк О. К., д-р екон. наук, проф.	Декан факультету маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
Шліва С., доктор	Декан Академії прикладних наук Вищої школи управління та адміністрації в Ополье (Польща)
Чорний Р. С., д-р екон. наук, проф.	Директор Нововолинського навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Західноукраїнського національного університету
Чорна Н. П., д-р екон. наук, проф.	Професор кафедри обліку та економіко-правового забезпечення Західноукраїнського національного університету

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	14
Андрющенко К. А. ВПЛИВ ЗАГРОЗИ ДЕФОЛТУ США НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ БІЗНЕСУ	14
Єременко Є. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
Куріс Ю. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІКИ, ЕКОЛОГІЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ	19
Манжула С. П., Прус В. В. РОЛЬ ERP-СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	22
Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ AI-АНАЛІТИКИ ТА BIG DATA	24
СЕКЦІЯ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ	28
Ismayilov V. I., Ismayilov K. V. OPPORTUNITIES FOR IMPROVING INNOVATION DEVELOPMENT IN AZERBAIJAN	28
Loza D. Yu. INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF VERTICAL AI AGENT STARTUPS IN UKRAINE	39
Sevastyanov R. DEVELOPMENT OF STARTUP ECOSYSTEMS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	41
Андрющенко А. Д. ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ У РІЗНИХ КРАЇНАХ	46
Бічай В. Г. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ	48
Декалюк О. В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	51
Демченко О. М. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	53
Збинець А. Д., Круглікова В. В. ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ «НОВОЇ ПОШТИ» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	56

Зикін О. В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	58
Іванова М. І., Усатенко О. В., Ващенко А. А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	61
Івахненко К. А., Ткаченко А. М. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	63
Кійко С. Г. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	65
Кобенко Ю. В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	68
Некрасова О. О. КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ АКЦІЙ ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЙ	72
Лоза С. П., Лоза Д. Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКОРИСТАННЯ ШІ- АЛГОРИТМІВ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ	74
Межерицький Д. А. ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ	76
Крайнік О. М., Сергієнко Д. В. РОЗВИТОК МЕДИЧНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	79
Оглобліна В. О., Гришина А. Є., Мирошник С. О. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	82
Оглобліна В. О., Загородній С. А., Плиська О.В. ВПЛИВ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОМЕНЕДЖМЕНТУ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	84
Пожуєв Д. О. РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	86
Пожуєва Т. О. СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	89

Сазонов Р. Ю. СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	92
Чорний Р. С. ІННОВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	94
Янушкевич М. В. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ	97
СЕКЦІЯ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	100
Ажажа М. А., Венгер О. М. ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН	100
Архипенко Т. А., Степашко І. Д. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	103
Архипенко Т. А., Іванова М. І., Кукулевський М. О. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	105
Бабіч О. О. ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРИ ОЦІНЦІ РИЗИКІВ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ КОНТРАГЕНТІВ	107
Базик К. С., Носач І. В. ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	109
Бардась А. В., Ханов В. В., Дорофєєва Д. І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	111
Бережна О. Р. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	113
Домарацька Д. Я., Адаменко В. В. ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МСП	115
Єремєєва І. А. МІЖНАРОДНИЙ ІМІДЖ ДЕРЖАВИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	117
Жарська Т. М. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	120
Жураковський М. В. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	122

Каніщенко О. Л., Чуприна Н. М., Кузнцова Н. Г. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	124
Кригульська Т. Б., Бідна В. В. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	128
Куліш В. Р., Венгер О. М. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ	130
Лівшиць В. Я. ВПЛИВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ	133
Міро І. М., Харін С. А., Моргун Д. К. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	135
Міро І. М., Харін С. А., Чир'єв К. А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	138
Неалова Є. О., Круглікова В. В. АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ	140
Оглобліна В. О., Болюта К. В. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	142
Переузнєк І. В., Єремєєва І. А. БІЗНЕС ЯК АКТОР МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН: РОЛЬ УКРАЇНСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ	144
Петров М. А., Круглікова В. В. РЕКЛАМА В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ НА ПРИКЛАДІ ROZETKA	147
Петров Н. С., Круглікова В. В. АКТУАЛЬНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	149
Пилипенко Ю. О., Сіра К. В., Осіпенко Р. В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У СТРАТЕГІЧНУ ПЕРЕВАГУ БІЗНЕСУ	151
Плинокос Д. Д., Калашніков Р. В. СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИКІВ ТОВАРІВ ОБОРОННОГО ПРИЗНАЧЕННЯ	155
Сергієнко Т. І., Івахненко К. А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	157

Сергієнко Т. І., Куріс А. Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	159
Ткаченко А. М. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	161
Ткаченко А. М., Маслов Д. Г. ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ	164
Трифонов О. В., Леонова В. І. ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	166
Трифонов О. В., Малієнко А. А. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА КРІЗЬ ПРИЗМУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	168
Чернова І. В., Кузнєцова М. П. МАНПУЛЯТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЯХ	170
Шукліна В. В., Новицька Д. С. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНФЛІКТІВ ЯК ШЛЯХ ВІД СУПЕРЕЧОК ДО КОМАНДНОЇ СИНЕРГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	173
СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТЕЙКХОЛДЕР-ПІДХОДОМ	175
Карпенко А. В., Карпенко Н. М. МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОГО ПАРТНЕРСТВА МСБ З УНІВЕРСИТЕТАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	175
Крайнік О. М., Демихова В. В. ESG-СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	178
Крайнік О. М., Радкевич А. С. ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ І НОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У HR-СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА	181
Сергієнко Т. І., Замула Д. Є. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ	183
Ткачук Г. І., Чукурна О. П. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	185
Усатенко О. В., Іванова М. І., Попов М. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	187

СЕКЦІЯ 5. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ	189
Makhmudova S. A. FINANCING OF RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D): GLOBAL TRENDS, PERSPECTIVES, AND CHALLENGES	189
Балагура І. І., Несторенко Т. П. ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ	196
Грошелева О. Г., Іванова М. І., Бебко Д. С. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ	198
Мельничук І. І. ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	200
Чуприна В. В. ESG ЯК «ВХІДНИЙ КВИТОК» ДО РИНКІВ І ФІНАНСУВАННЯ: 3R-ЛОГІКА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	202
Шаров М. Ю. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ	204
СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ЗА ПРИНЦИПАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	207
Nasyeva S. IDENTIFICATION OF FACTORS AFFECTING THE FINANCIAL COSTS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION	207
Sevastyanov R., Yeremenko Ye. MODERN TOOLS FOR SUPPORTING BUSINESS DECISIONS IN LOGISTICS AND INVESTMENT PROJECTS	213
Shapoval V. A. STRATEGIC INTEGRATION OF UKRAINIAN STARTUPS INTO THE GLOBAL VENTURE CAPITAL ECOSYSTEM	217
Арабаджиев Д. Ю., Трофименко Є. Ю. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ	219
Архипенко Т. А., Очеретько А. О. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	222
Архипенко Т. А., Іванова М. І., Грибцова А. О. СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВО-СЕРВІСНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ	224
Бобко Н. А. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	227
Венгер О. М. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	229

Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Крупа А. Г. СИНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА «GREEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE ТА DIGITAL HUMANISM» У ПОСТЦИФРОВУ ЕПОХУ: НЕЛІНІЙНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ЦИВІЛІЗАЦІЇ	232
Григор'єва О. В. ГНУЧКА АДАПТАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНОЇ КРИЗИ ТА НОВОЇ ХВИЛІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	237
Добриніна Л. В. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ	240
Думанська К. С., Декалюк О. В. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН	242
Захаров Г. В. МАШИНОБУДІВНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОСНИХ ВИКЛИКІВ	245
Красносельський В. О. ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	248
Круглікова В. В. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНЦЕПЦІЇ ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ	250
Куріс А. Ю., Круглікова В. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТБ-МАРКЕТ)	253
Левченко С. А. ІНСТИТУЦІЙНО-НОРМАТИВНА ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ	255
Лоза С. П., Гречковська С. М. АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ТА ДІАСПОРНИЙ КАПІТАЛ	258
Марціненко І. В. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ	260
Міро І. М., Іванова М. І., Швидка В. А. ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	262
Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Слюсарь М. Ю. СИНЕРГІЯ ЗЕЛЕНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОГО ГУМАНІЗМУ ЯК НОВА ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА	264

Нянько В. М., Балабанов А. О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	267
Овсієнко О. В. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛАСНС- ФУНКЦІЇ	271
Сергієнко Т. І. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	273
Сергієнко Т. І., Савка Д. О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	276
Усатенко О. В., Іванова М. І., Дудко В. В. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ	279
Холостенко Є. П. ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ	281
Чернова І. В. ЯРМАРКОВА ТОРГІВЛЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ: ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА РИНКОВІ МЕРЕЖІ	284
Чернова І. В., Замула Д. Є. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІАСПОЖИВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЇ МЕДІАКОМПАНІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	286
Чорна Н. П. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	289
Щеголеватих Д. Є. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	292
Яковлев О. Ю. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	295
Яшкіна Н. В., Білоус В. В. КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	298

СЕКЦІЯ 1. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.242:005.

Андрющенко К. А.

д-р екон. наук, проф., професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.

ВПЛИВ ЗАГРОЗИ ДЕФОЛТУ США НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ БІЗНЕСУ

Сам по собі держборг не такий небезпечний, як можлива криза. Чинники, що підривають західну фінансову систему, можуть призвести до дефолтів у державах із високим рівнем зовнішніх запозичень. Особливе занепокоєння інвесторів викликає держборг США, який у 2026 році знову зріс, перевищивши позначку 38,6 трлн доларів. Державний борг США є зобов'язання країни перед її кредиторами. Федеральний уряд запозичує кошти на покриття бюджетного дефіциту, випускає державні облігації, залучаючи зацікавлених осіб як кредиторів [1, с.411].

Згідно з урядовою статистикою, середній рівень заборгованості Сполучених Штатів з 1942 по 2026 рік становив 6339278,08 мільйона доларів. При цьому свій історичний мінімум борг досяг у січні 1942 року — тоді він становив лише 60 000 мільйонів доларів. У березні 2026 року загальний розмір державного боргу зріс до 39 065 421 мільйона доларів. Це значно перевищує показники лютого, коли заборгованість становила 38 769 806 мільйонів доларів. Березневий результат став новим абсолютним максимумом за всю історію офіційних спостережень.

Сьогодні міністр фінансів США впевнено стверджує, що в історії США ніколи не було дефолтів, і країна завжди виконувала свої зобов'язання. З 2020 року середній розмір процентної ставки обслуговування держборгу зріс з 2 рази до 3,1%. А розмір процентних платежів зріс до \$700 млрд. Витрати на обслуговування боргу в США за підсумками 2024 року виявилися найбільш рекордними з витрат США на оборону. Згідно з прогнозами, за збереження поточних темпів зростання держборгу до 2030 року на відсотки піде більше грошей, ніж на оборону, соціальне забезпечення, освіту, науку та інші категорії.

Американський бюджет 2023 року на 28% забезпечувався за рахунок запозичень і надалі ця частка лише зростає, тому що ставки в США не падають, а не брати нові кредити вони не можуть, адже за рахунок нових кредитів погашаються старі.

З 2020 по 2022 ФРС надрукувала \$6 трільйонів і збільшила грошову масу на 40%, що спровокувало стрибок інфляції по всьому світу і негативно

позначилося на валютах інших країн і змусило Центробанки витратити резерви на підтримку своїх валют.

Наприклад, за жовтень 2022 року Банк Японії витратив на підтримку сні приблизно 43 млрд. доларів. А Банк Англії у вересні того ж року виділив 60 млрд. доларів на підтримку фунта, який впав до рекордно низьких значень. 2022 року девальвація британського фунта до долара на піку досягала майже 40%, а японська ієна за останні 2 роки знецінилася на 50%. Все завдяки поведінці шановних партнерів із США.

Щодо перспектив нового дефолту, то швидше за все США вирішуватимуть свої проблеми за рахунок інших, як це було в минулому. У якій саме формі відбудеться так званий делеверидж поки невідомо, але повністю погасити свої борги при поточних апетитах вони точно не зможуть [2, с.277].

Минулого року, коли розгорілася банківська криза і впали кілька регіональних банків, Мінфін США запустив програму банківського кредитування під заставу держоблігацій. Ця програма, по суті, змусила банки скуповувати американський держборг і американські банки замістили падіння попиту на Трежеріс з боку інших країн. Наприклад, Китай, який був одним із головних власників американського держборгу, скоротив свої вкладення в трежеріс на 40% до мінімуму за 10 років.

До літа минулого року уряду США важко вдалося узгодити програму фінансування, щоб уникнути дефолту. Держборг на той момент вже досяг стелі і становив \$31,8 трлн. У результаті Байден скасував стелю держборгу до січня 2025 року і менш ніж за рік американський держборг зріс до \$34 трлн. При цьому розмір держборгу зростає швидше за ВВП — за підсумками 2023 року співвідношення держборгу до ВВП склало 131%.

У світу почали виникати побоювання щодо можливості США обслуговувати свій борг, можна судити за цінами на золото і тому, як світові центробанки скуповують його рекордними обсягами. Підтримка світової доларової системи приносить США політичні дивіденди, але знижує частку американської економіки у світовій. Сьогодні частка американської економіки становить менше ніж 15% від світового виробництва. Збереження світової доларової системи може призвести до подальшого падіння економіки США.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pitakdumrongkit K. What causes changes in international governance details?: An economic security perspective. Review of International Political Economy, 2020, 29 (2), 399–424. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1819371>
2. Wang, Y., Liu, Z., Zhang, Y. (2007). Cross-Border Mergers and Acquisitions: Innovative Capacity and National Economic Security. Journal of Economic Policy Reform, 10 (4), 263–281. <https://doi.org/10.1080/1748787070155199>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх загроз. Такі тенденції актуалізують необхідність формування безпекоорієнтованої моделі управління підприємством, у межах якої управлінські рішення повинні враховувати не лише економічні результати діяльності, а й рівень економічної безпеки, стійкості та адаптивності підприємства до кризових явищ. За таких умов особливого значення набувають інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах ризику та нестабільності [1].

Безпекоорієнтоване підприємство доцільно розглядати як систему управління, діяльність якої спрямована на забезпечення стабільності функціонування, захист ресурсного потенціалу, мінімізацію ризиків та підтримання здатності до довгострокового розвитку. Відмінністю такого підприємства є інтеграція економічної безпеки у всі управлінські процеси, включаючи стратегічне планування, фінансове управління, логістику, маркетинг, кадрову політику та інноваційний розвиток. У цьому контексті управлінські рішення повинні формуватися на основі комплексного аналізу ризиків, прогнозування можливих загроз та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах традиційні методи прийняття управлінських рішень уже не забезпечують необхідного рівня ефективності, оскільки швидкість змін зовнішнього середовища значно перевищує адаптаційні можливості багатьох підприємств. Саме тому інноваційні підходи до управління базуються на використанні цифрових технологій, аналітичних платформ, інструментів штучного інтелекту, систем прогнозування та автоматизованого аналізу даних. Такі технології дозволяють здійснювати моніторинг ризиків у режимі реального часу, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати своєчасне реагування на кризові ситуації [3].

Важливу роль у діяльності безпекоорієнтованого підприємства відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання ERP-систем, CRM-платформ, автоматизованих систем контролю ресурсів та цифрових аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості управління,

оптимізації витрат та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, оперативними та адаптивними до змін зовнішнього середовища. [1].

Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень передбачають використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Його сутність полягає у необхідності системного виявлення, оцінювання та контролю ризиків, які можуть впливати на результати господарської діяльності. До основних ризиків, що впливають на діяльність безпекоорієнтованих підприємств, належать фінансові, виробничі, логістичні, інформаційні, інвестиційні та кіберризики. Саме тому сучасні управлінські рішення повинні базуватися на поєднанні стратегічного аналізу, економічного прогнозування та інструментів цифрового моніторингу.

Суттєвого значення набуває використання технологій Big Data та штучного інтелекту у процесі управління підприємством. Аналіз великих масивів інформації дозволяє виявляти закономірності розвитку ринку, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність бізнес-процесів та визначати потенційні загрози для економічної безпеки підприємства. Використання алгоритмів машинного навчання забезпечує можливість автоматизованого формування рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень, що значно підвищує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [3].

У діяльності безпекоорієнтованого підприємства важливим є також формування адаптивної системи стратегічного управління. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати не лише поточний стан підприємства, а й перспективні зміни зовнішнього середовища. Інноваційні підходи до стратегічного управління передбачають використання сценарного моделювання, систем підтримки прийняття рішень та прогнозних моделей розвитку підприємства. Завдяки цьому підприємство отримує можливість завчасно оцінювати потенційні ризики.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення інформаційної безпеки підприємства. У сучасних умовах цифровізації значна частина управлінських процесів здійснюється через електронні платформи, інформаційні системи та хмарні сервіси, що підвищує ризики кібератак, втрати даних та порушення конфіденційності інформації. Саме тому безпекоорієнтоване підприємство повинно впроваджувати сучасні системи кіберзахисту, цифрового контролю та управління інформаційними потоками. Це дозволяє забезпечити захист критично важливої інформації та підтримати стабільність функціонування підприємства навіть в умовах високого рівня цифрових загроз.

Інноваційні управлінські рішення також мають бути спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємства. Це передбачає оптимізацію структури витрат, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення ефективності використання ресурсів та формування резервів для мінімізації наслідків кризових ситуацій. Інноваційно-інвестиційний розвиток є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств [2]. Саме інноваційні інвестиції у цифрові технології, модернізацію виробництва та розвиток управлінської інфраструктури формують основу довгострокового розвитку безпекоорієнтованого підприємства. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від готовності персоналу до змін, рівня професійних компетентностей працівників та здатності колективу адаптуватися до нових умов функціонування.

У сучасних умовах особливого значення набуває також екологічний та соціальний аспект діяльності безпекоорієнтованих підприємств. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень повинні враховувати принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної безпеки. Це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, а також забезпечує додаткові конкурентні переваги на ринку. Таким чином, інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень у діяльності безпекоорієнтованого підприємства є важливою передумовою забезпечення його стабільного функціонування, економічної стійкості та конкурентоспроможності. Інтеграція цифрових технологій, ризик-орієнтованого управління, стратегічного прогнозування та сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів, мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити довгостроковий розвиток у складних умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко, А. М., & Маслов, Д. Г. (2025). Цифровізація і технологічна трансформація як відповідь на сучасні глобальні виклики та шлях до формування стійких конкурентних переваг національних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 3(81), 200–207. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-200-207](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-200-207)
2. Ткаченко, А. М., & Силенко, О. М. (2017). Інноваційно-інвестиційний розвиток як головний чинник формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 6, 45–50.
3. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю. І., Зенкіна Р. Ю. Логістика інновацій: швидка реакція на мінливий попит. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 57–63. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-9>

УДК 339.378:004.9:334.722:502.131.1:614.8

Куріс Ю. В.

д-р техн. наук, проф., професор кафедри металургійних технологій, екології та техногенної безпеки, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, одночасно здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D7 «Торгівля», група БТЕз-1415м НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІКИ, ЕКОЛОГІЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах трансформації економіки торговельна діяльність і підприємництво функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено цифровізацією бізнес-процесів, посиленням глобальної конкуренції, екологічними викликами та зростанням техногенних ризиків. Це актуалізує необхідність впровадження цифрових технологій як ключового інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності, забезпечення її стійкості та адаптивності до сучасних умов.

Проблематика цифровізації торговельної діяльності та підприємництва досліджується у працях таких учених, як К. Schwab, Е. Брунґґольфссон, А. McAfee, Н. Varian, J. Chaffey, а також українських науковців Л. Мельник, О. Колодізев, В. Гросул, І. Тарасенко, В. Прохорова, які розглядають цифрову трансформацію бізнесу в контексті підвищення ефективності підприємств, розвитку електронної комерції та інтеграції інноваційних технологій у систему управління підприємницькою діяльністю. Їхні праці присвячені питанням цифрової економіки, інноваційного розвитку бізнесу та формування нових моделей торговельної діяльності. Водночас посилення екологічних та техногенних викликів потребує подальшого дослідження цифровізації як інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємств.

У науковій літературі цифровізація торговельної діяльності та підприємництва розглядається як процес впровадження цифрових технологій у всі етапи господарської діяльності, включаючи управління продажами, маркетинг, логістику, аналітику даних та взаємодію зі споживачами. Її основною метою є підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізація витрат, зростання продуктивності та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Цифрова трансформація охоплює використання електронної комерції, маркетингів, CRM-систем, автоматизованих логістичних рішень, цифрового маркетингу та технологій Big Data. Їхня взаємодія формує нову

модель функціонування торговельних підприємств, яка базується на швидкості прийняття рішень, гнучкості управління та клієнтоорієнтованості.

Узагальнена характеристика основних напрямів цифровізації торговельної діяльності та підприємництва наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні напрями цифровізації торговельної діяльності та підприємництва

Напрямок цифровізації	Характеристика	Приклади застосування
Електронна комерція	Здійснення продажів через цифрові платформи	інтернет-магазини, маркетплейси
Цифровий маркетинг	Просування товарів через онлайн-канали	соціальні мережі, таргетована реклама
Автоматизація процесів	Оптимізація бізнес-операцій	ERP, CRM-системи
Аналітика даних	Використання Big Data для управління	прогнозування попиту, поведінки споживачів
Цифрова логістика	Управління постачанням і доставкою	трекінгові системи, smart-логістика
Платформна економіка	Функціонування через цифрові платформи	Amazon, Rozetka

Ключовими елементами цифровізації торговельної діяльності є впровадження інформаційних систем управління, розвиток онлайн-каналів збуту, автоматизація бізнес-процесів та використання аналітичних технологій. Особливого значення набуває інтеграція цифрових інструментів у стратегічне управління підприємством, що дозволяє підвищити його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до розвитку підприємництва передбачають широке впровадження інноваційних цифрових технологій, серед яких особливе місце займають штучний інтелект, хмарні обчислення, мобільні платформи, блокчейн-рішення та системи прогнозування аналітики. Їх застосування дозволяє суттєво трансформувати традиційні бізнес-моделі, забезпечуючи більш гнучке, швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів аналізу даних і прогнозування попиту, що підвищує точність планування та зменшує рівень підприємницьких ризиків.

Хмарні сервіси, у свою чергу, забезпечують доступність інформаційних ресурсів у режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами підприємств, підвищити оперативність управління та знизити витрати на IT-інфраструктуру. Мобільні платформи розширюють канали взаємодії зі споживачами, сприяючи

розвитку омніканальної торгівлі та підвищенню рівня клієнтоорієнтованості бізнесу.

Важливу роль відіграють також системи прогнозної аналітики, які дозволяють підприємствам своєчасно виявляти зміни ринкової кон'юнктури, моделювати можливі сценарії розвитку подій та формувати ефективні управлінські стратегії. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища та посиленню їх конкурентних позицій.

Окремої уваги потребує врахування екологічних і техногенних аспектів цифровізації підприємницької діяльності. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити обсяги використання матеріальних ресурсів, оптимізувати логістичні процеси, скоротити паперовий документообіг та знизити рівень викидів, пов'язаних із традиційними виробничими і торговельними операціями. Таким чином, цифровізація сприяє формуванню більш екологічно відповідального бізнесу та відповідає принципам сталого розвитку [1, с. 5].

Крім того, цифрова трансформація підвищує рівень техногенної безпеки підприємств шляхом впровадження автоматизованих систем контролю, моніторингу ризиків та управління критичними процесами. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення аварійних ситуацій, підвищити надійність функціонування бізнес-систем та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Таким чином, цифровізація торговельної діяльності та підприємництва виступає комплексним чинником підвищення ефективності бізнесу в умовах сучасних економічних, екологічних і техногенних викликів. Її впровадження не лише забезпечує зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, але й формує передумови для розвитку стійких, інноваційно орієнтованих бізнес-моделей, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко, Т. І., Крайнік, О. М., Бережна, О. Р. Інтеграція показників якості товарів у системи онлайн-маркетингу та просування в контексті комерційного товарознавства та цифрових каналів збуту. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. № 22. С. 1-17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1414>.

УДК 65.011:004.9

Манжула С. П.¹, Прус В. В.²

¹ канд. екон. наук, старший викладач;

² студент 42 групи ФФБС;

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна.

РОЛЬ ERP-СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено воєнним станом, дестабілізацією логістичних ланцюгів та значними фінансовими ризиками. За таких умов традиційні методи управління часто виявляються неефективними, що призводить до зниження фінансової стабільності або навіть банкрутства бізнес-суб'єктів. Політична та економічна ситуація в Україні спричинила зростання ймовірності кризових явищ на підприємствах.

Криза на підприємстві проявляється через низку симптомів, які необхідно вчасно ідентифікувати для збереження життєдіяльності суб'єкта господарювання (рис. 1).

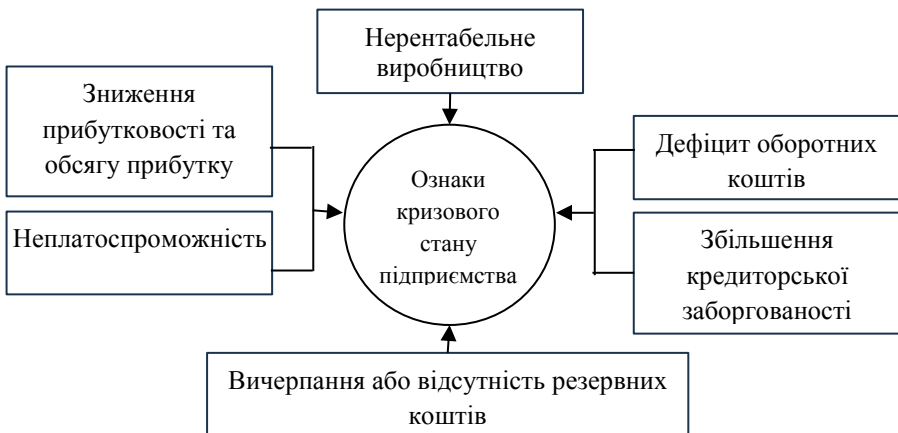


Рис. 1. Ознаки кризового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі [1., 293 с.]

Рішенням для подолання означених кризових станів ми вважаємо впровадження функціональних модулів ERP-систем, які забезпечують точкову протидію кожному деструктивному фактору [2;3], як зазначено нижче.

1. Використання модулів контролінгу забезпечує розрахунок повної собівартості одиниці продукції в реальному часі. Це дозволяє менеджменту оперативної ідентифікувати збиткові центри витрат та приймати обґрунтовані

рішення щодо перегляду технологічних процесів або асортиментної політики.

2. Автоматизація управління ланцюгами постачання мінімізує обсяги надлишкових складських запасів. Шляхом точного планування закупівель «заморожений» капітал вивільняється та спрямовується на фінансування операційної діяльності, що підвищує ліквідність підприємства.

3. Інструмент «Платіжний календар» дозволяє контролювати графіки виплат контрагентам. Автоматичне сповіщення про наближення дедлайнів запобігає виникненню прострочених боргів та мінімізує ризики штрафних санкцій й втрати ділової репутації.

4. ERP-система забезпечує централізований розподіл фінансових ресурсів та автоматичне відрахування у резервні фонди згідно з налаштованими алгоритмами ризик-менеджменту. Це гарантує наявність «фінансової подушки» для покриття непередбачуваних втрат.

5. Аналітичні сервіси Business Intelligence (BI) здійснюють глибокий аналіз маржинальності за кожним клієнтом чи ринком. Це надає можливість впроваджувати гнучке ціноутворення та оптимізувати комерційні витрати, стабілізуючи загальний фінансовий результат.

6. Моделювання грошових потоків дозволяє прогнозувати касові розриви ще до моменту їх настання. Завдяки цьому підприємство отримує часовий лаг для реструктуризації активів або залучення зовнішнього фінансування, забезпечуючи безперервність діяльності.

Отже, ефективність ERP-систем базується на реалізації принципу випередження, де саме цифровізація та аналітика виступають фундаментом для адаптації стратегії підприємства ще до моменту входу у фазу кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mykhalchenko H., Zhuravlova I., Zhalinska I., Saienko V., Ovander N. Digital tools for anti-crisis management of enterprises: the Ukrainian case. Amazonia Investiga. 2023. Vol. 12, no. 64. P. 291–299. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.30>

2. Мулик Т. О. Розвиток та вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством. Challenges of post-war economy: management, finance and innovative development : monograph / ed. by V. Khalatur. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. С. 198–224. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-297-5-8>

3. Жураковська А. В., Лукашова Д. Р., Павлов Р. А. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100>

УДК 338.24:004.8:004.65:005.52

Череп А. В.¹, Воронкова В. Г.², Череп О. Г.³

¹ д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

² д-р філос. наук, проф., завідувач кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя Україна.

³ д-р екон. наук, проф., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ AI-АНАЛІТИКИ ТА BIG DATA

Інтелектуалізація моніторингу економічної безпеки підприємств на основі аналізу з використанням штучного інтелекту (ШІ) та технологій великих даних є ключовою тенденцією у сучасному управлінні підприємствами та запобіганні ризикам. Ця модель перетворює традиційну «перевірку після події» на «раннє попередження до події» та «контроль під час події» за допомогою збору всебічних даних у режимі реального часу та поглибленого аналізу. І. Основні компоненти та технології інтелектуального моніторингу: 1) Багатомірний збір даних (великі дані, націлений на інтеграцію внутрішніх структурованих даних (фінансові дані, дані про продаж) із зовнішніми неструктурованими даними (новини та громадська думка, соціальні мережі, інформацію про ланцюжок поставок) для забезпечення комплексного моніторингу. 2) Аналітика на основі ШІ та машинного навчання, в основі якої використання алгоритмів комп'ютерного зору, обробки природної мови (NLP) та виявлення аномалій для автоматичного виявлення потенційних ризиків у величезних масивах даних. 3) Прогностичне моделювання, що включає використання історичних даних для навчання моделей прогнозування потенційних ризиків, таких як фінансові кризи, судові суперечки чи коливання ринку, а також надання інтелектуальної підтримки прийняття рішень. У хвилі цифровізації технології штучного інтелекту проникли на всі рівні бізнес-операцій, від обслуговування клієнтів та оцінки ризиків до виробництва та підтримки прийняття рішень. Однак це також означає, що якщо системи ШІ зазнають атак або виявляються вразливості, це серйозно вплине на підприємства. Згідно з звітом PwC «Global Digital Trust Insights 2026», понад 36% підприємств назвали ШІ одним із трьох головних пріоритетів інвестицій у кібербезпеку, за яким йдуть хмарна безпека (34%) та кібербезпека (28%) [1]. Ще тривожніше те, що лише 6% підприємств упевнені у своїй здатності протистояти всім типам кібератак, що вказує на те, що стійкість кібербезпеки все ще перебуває в стадії формування, а ШІ стає новою зброєю для хакерів, перетворюючи давні вразливості захисту на фатальні прогалини. Особливо в

умовах більш складних технологічних екосистем та взаємопов'язаних ланцюжків поставок традиційні засоби захисту від кіберзагроз багатьох підприємств виявляються неефективними. В даний час до основних загроз безпеки систем ІІІ відносяться ворожі атаки, отруєння даних, крадіжка моделей та порушення конфіденційності. Зловмисники можуть дурити моделі ІІІ за допомогою ретельно підібраних вхідних даних, що призводить до невірних висновків; вони можуть впроваджувати шкідливі дані на етапі навчання, змушуючи модель демонструвати несподіване поведінка. Згідно з дослідницьким звітом PwC "Відповідальний ІІІ: від теорії до практики", до 52% підприємств стикалися з інцидентами безпеки, пов'язаними з системами ЦІ, при цьому найбільш поширеними типами атак є витікання даних та зловмисне маніпулювання моделями. Зі зростанням поширеності генеративного ІІІ зростає кількість випадків використання технології дипфейків для шахрайства та поширення дезінформації. У звіті також показано, що понад 70% підприємств стурбовані тим, що генеративний ІІІ може бути використаний для атак із застосуванням соціальної інженерії проти організацій, що становить серйозну загрозу корпоративній репутації та громадській довірі. Ефективні рішення на основі ІІІ вимагають механізмів управління та безпеки на рівні підприємства для забезпечення використання даних у правильному контексті. Примітно, що у звіті PwC «Глобальні дослідження цифрової довіри за 2026 рік» було встановлено, що лише половина підприємств повністю запровадила політики класифікації даних (50%) та розгорнула механізми захисту від витоків даних у ключових точках виходу (48%). Крім того, лише 6% підприємств вказали, що впровадили комплексні заходи управління ризиками, пов'язаними з даними, по всій компанії, що демонструє, що на ринку в цілому ще є значний потенціал для покращення контролю ризиків, пов'язаних із даними для додатків ІІІ. Підприємствам необхідно розуміти, що безпека ІІІ - це комплексний підхід, що включає організаційні процеси, поінформованість персоналу та структуру управління. Створення багаторівневого механізму захисту та впровадження заходів безпеки протягом усього життєвого циклу, від збору даних та навчання моделей до розгортання та обслуговування, стало першочерговим завданням. Сценарії застосування інтелектуального моніторингу для забезпечення економічної безпеки підприємств; 1) Фінансовий та нормативний моніторин, що може автоматично виявляти аномальні транзакції, фальсифіковану бухгалтерську звітність та податкові ризики, запобігаючи відмиванню грошей та шахрайству. 2) Ризики в ланцюжку постачання та операційні ризики, в основі яких моніторинг у режимі реального часу та реагування на збої в ланцюжку постачання. 3) Мережа та інформаційна безпека, завдяки якій технології уніфікованого поведінкового аналізу (UEBA) можуть у режимі реального часу виявляти аномальні дії

внутрішнього персоналу або зовнішні мережеві атаки, забезпечуючи захист комерційної таємниці та конфіденційності даних. 4) Ризики, пов'язані з громадською думкою та репутацією, у зв'язку з чим слід : використовувати технології обробки природної мови для моніторингу громадської думки в інтернеті та завчасного попередження до того, як вибухне репутаційна криза. Ключові переваги інтелектуального моніторингу: 1) Моніторинг у режимі реального часу та проактивний підхід, що включає технології штучного інтелекту та сприяють перетворенню моніторингу з постфактумного на миттєвий і навіть дозволяє здійснювати профілактичне управління. 2) Підвищена точність порівняно з ручним аналізом, націлена на те, що ШІ може точно виявляти аномалії у складних та масштабних масивах даних, знижуючи частоту помилкових спрацьовувань. 3) Зниження витрат та людських помилок, націлена на те, що автоматизовані процеси зменшують залежність від ручної перевірки, значно підвищуючи ефективність та безпеку роботи. 4) Конфіденційність та управління даними, в основі якої необхідно знайти баланс між обміном даними, дотриманням нормативних вимог та безпекою. 5) Надійність моделі, так як атаки з боку зловмисників можуть призвести до того, що системи ШІ прийматимуть невірні рішення, тому необхідно посилити захист моделі від загроз. 6) Безперервне навчання та оптимізація, яка відбувається у міру зміни форми ризику моделі моніторингу необхідно постійно навчати з використанням нових даних. Ця інтелектуальна система допоможе підприємствам створити комплексну мережу захисту, що включає в себе «безпеку моделі, безпеку даних та безпеку роботи системи. Інтелектуальний моніторинг економічної безпеки підприємства на основі аналізу з використанням штучного інтелекту та технологій обробки великих даних. самонавчання дозволяє підприємствам використовувати великі дані, машинне навчання та когнітивні обчислення для досягнення комплексного та оперативного управління економічними ризиками. Моніторинг фінансів та ризиків у режимі реального часу за допомогою ШІ (починаючи з 2026 року). Інтелектуальна система раннього попередження цілодобово відстежуватиме ризики, пов'язані з ланцюжком поставок, грошовими потоками, ринковими коливаннями та дотриманням законодавства. Вона може автоматично виявляти аномальні транзакції чи фінансове шахрайство, скорочуючи час виявлення ризиків із «місяців» до «днів» чи навіть «реального часу». Прогностична аналітика включає використання аналізу історичних даних та великих обсягів інформації для прогнозування потенційних економічних криз (таких як неплатежі постачальників та збої у грошових потоках) та надання рекомендацій щодо реагування до того, як ризики матеріалізуються. Інтелектуальна власність та безпека сприяє тому, що підприємства все частіше покладаються на ШІ для моніторингу мережевих ресурсів, захисту корпоративної конфіденційності та комерційної таємниці, а також

запобігання витоку даних. Розробники корпоративних додатків можуть використовувати інструменти з низьким або нульовим рівнем кодування у поєднанні з генеративним штучним інтелектом для швидкого створення персоналізованих програм для моніторингу безпеки. Після 2026 року корпоративна безпека буде зосереджена не тільки на запобіганні атакам, а й на підвищенні «стійкості бізнесу». Системи моніторингу будуть тісно інтегровані з операційними процесами підприємства, такими як управління ланцюжками постачання та фінансовий облік [2]. Ключові пріоритети розвитку на 2026-2030 роки: 1) Ініціатива «Штучний інтелект+», у контексті якої підприємства повною мірою впроваджуватимуть ініціативу «Штучний інтелект+», використовуючи ШІ для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та перетворення технологій II на ключову конкурентну перевагу. 2) Конфіденційність даних та відповідність нормативним вимогам, у контексті яких у міру посилення правил захисту даних системи моніторингу ШІ повинні забезпечувати відповідність транскордонним правилам передачі даних та правилам конфіденційності (наприклад, стандартам оцінки безпеки ШІ в Європі). 3) Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, приділяючи особливу увагу проектам інтелектуального моніторингу, здатним забезпечити гарантовану окупність інвестицій (ROI). У період з 2026 по 2030 рік моніторинг економічної безпеки підприємств перейде від пасивного аналізу звітів до проактивного інтелектуального прийняття рішень. Підприємствам необхідно розглядати дані як актив та повною мірою використовувати інтелектуальні інструменти для забезпечення безпеки та сталого розвитку у складному глобальному економічному середовищі. Інтелектуалізація моніторингу економічної безпеки підприємств на основі AI-аналітики та Big Data забезпечує проактивне виявлення ризиків, підвищення адаптивності управлінських рішень і стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Синергетична аналітика штучного інтелекту та Big Data для виявлення ризиків у системі економічної безпеки держави. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. Випуск 2(23). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.23-3>
2. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Синергія 5G та штучного інтелекту як драйвер розвитку smart-економіки нового покоління. Science and Practice: Synergy of Innovations in Multidisciplinary Dimensions : Proceedings of the 2st International Scientific and Professional Conference (Held in San Francisco, USA | April 2–4, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.81-90.ОІ: 10.51587/9798-9935-42805-2026-28

СЕКЦІЯ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ

UDC 330.341.1(555)

Vilayat Ibrahim Ismayilov¹, Kanan Vilayat Ismayilov²

¹ Scientific supervisor, Head of the Department of Economics and Management, Doctor of Economics, Professor;

² Lecturer, Department of Economics and Management;

Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Baku, Azerbaijan.

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING INNOVATION DEVELOPMENT IN AZERBAIJAN

Introduction. Recently, innovations based on scientific and technological achievements and research on an effective management system have become a key aspect of ensuring economic progress, competitiveness and sustainable socio-economic development. The role of scientific and technological development projects in the priority programs of the world's leading countries is noticeably increasing. From this point of view, the increasing predominance of the entrepreneurial sphere, including the activities of large and small enterprises, plays a crucial role in the introduction of innovative achievements in the production process. Thus, advanced technologies are becoming the main competitive field, and the scientific and technical sphere is the most important factor in geopolitics (Ivanchenko, 2020). At this time, the globalization of science, technology, and industry is giving a decisive impetus to the formation of new leaders not only among firms, but also among countries. Because it is only thanks to mobile, dynamic development that countries with advanced scientific and technological complexes, while maintaining their positions in the global struggle, can become one of the leading countries in the context of competition. In turn, innovation activity is defined as an activity (including scientific, technological, organizational, financial and commercial) aimed at the implementation of innovative projects, as well as the creation of an innovative infrastructure and ensuring its activities.

Based on Schumpeter's opinion, the central actor in the process of changes in the system is an entrepreneur who introduces innovations during a period of calm. These innovations lead to a loss of continuity, require the abandonment of the old (products, forms of organization, etc.) in favor of the new, risky, obsolete is displaced or, in other words, the process of "creative destruction" begins (Shumpeter, 1934).

Schumpeter also managed to elegantly focus the analysis of the economic development of the capitalist world exclusively on the economic elements of the process. The central argument of his frame of mind was that the most important role was given to entrepreneurship, with its inherent and deeply rooted innovative nature (Croitoru, 2008).

Zh. Barsh et al. point out that senior executives cite innovation as an important driver of growth, with only a few openly guiding and managing it. About 1/3 of the senior staff say that they manage innovation on an ad hoc basis when necessary. Another 1/3 of the members consider innovation management to be part of the top management team's agenda (Barsh, 2008).

F. Gallouj suggests that by studying innovations in the service sector, innovation researchers will have the opportunity to develop a comprehensive approach to innovation that applies to both the service sector and manufacturing and covers all aspects of the innovation process (i). In our opinion, this approach requires a reassessment of theories and models that have long been used in innovation the service sector and related fields. From this point of view, the innovation process needs new developments and tests in production conditions. On the other hand, it requires a thorough analysis of what we know about new theories and models used in the innovation process (Gallouj etc., 2009).

To form innovation strategies, it is necessary to take into account the so-called determinants of development. Determinants are factors that determine the direction of an enterprise's development, the possibilities and intensity of product renewal and the production apparatus. Objectively, there are common and specific determinants, in this case innovative ones (Antons, etc., (2017). Since innovation strategies are determined by the general strategies of the enterprise, these determinants should be taken into account when forming a portfolio of innovative strategies. However, taking into account the peculiarities of the latter, it is necessary to identify specific innovative determinants (Ismailov etc, 2024).

➤ The determinants of innovation are key factors (resource, organizational, economic, and personal) that determine the intensity, direction, and success of innovation implementation. The main group of determinants includes.

➤ Resource factors: availability of innovation base, equipment, technologies, material and financial resources.

➤ Organizational and managerial factors: management structure, development strategy, planning and coordination of innovation processes.

➤ Economic factors: market competition, the need to improve efficiency, demand for products.

➤ Scientific and educational potential: cooperation with scientific institutions, the level of education of employees.

➤ Personal factors: motivation, initiative, creativity of staff and management; Institutional and legal factors: the regulatory framework supporting innovation.

These determinants influence the creation of new goods, services, and technologies, ultimately aimed at making a profit. The innovative development of the economy contributes to increasing its competitiveness and ensuring sustainable growth dynamics. The formation of a global innovation economy is influenced by

many factors. Among these factors, some contribute to dynamic growth and have a positive impact on the innovative development of the economy, but also a number of factors act as a deterrent and restriction of innovation activity. The dynamic development of the innovative economy in modern conditions is associated with innovative technologies, which are an integral part of the socio-economic space (Klarin, 2019). The country's innovative development directly depends on the global scientific and innovation system, which allows for scientifically based research focused on economic and social efficiency. We believe that it is necessary to identify the factors influencing the innovative development of the economy. Identifying the main determinants affecting a country's innovation potential, the author notes that a discussion of the key determinants shows that they should be useful for policy makers who promote economic growth by increasing the productivity of firms in their countries (Tejinder, 2010).

The structure and research form of our research is aimed at achieving the goal of identifying the factors and conditions affecting the innovative development of the economy. Scientists in the field of dedicated research on the relationship between services, innovation and sustainable development, based on the results of a literature review, have directed their thoughts to discussing the boundaries of the developing field designated by the term "sustainability-oriented service innovation" (SOSI) (Calabrese etc., 2018). The complex application of research methods such as analysis and systematization, synthesis and comparison, analytical and graphical interpretation methods, etc. allows us to solve the research task. An important area of economic development is innovation, which is aimed at improving people's quality of life. The implementation of this project is due not only to the high level of innovation potential, but also to the high efficiency of management impact. Scientific and technological progress plays an important role in increasing the country's competitiveness. Also, sustainable socio-economic development is a prerequisite for the development of an innovative economy. Based on the monitoring of scientific papers, we believe that the country's innovative development will be shaped by the following factors: -the level of innovative development of the country; -the level of the country's competitiveness in the international market; - the nature of the development of the country's innovation activities; -the level of public-private partnership in the innovative development of the country; -the level of financing of innovation activities in the country; -foreign economic relations between the countries; - socio-environmental problems; - the level of protection of entrepreneurial and intellectual property; - personnel support for innovation activities.

The main role here is played by information about the number of organizations engaged in scientific research in the country. To clarify this indicator, we have taken statistical data from Azerbaijan. An analysis of data on the number of organizations engaged in research work in the period 2000-2025 in

Azerbaijan shows that during the study period, the number of organizations decreased by 5.1% or 7 enterprises (Figure 1).

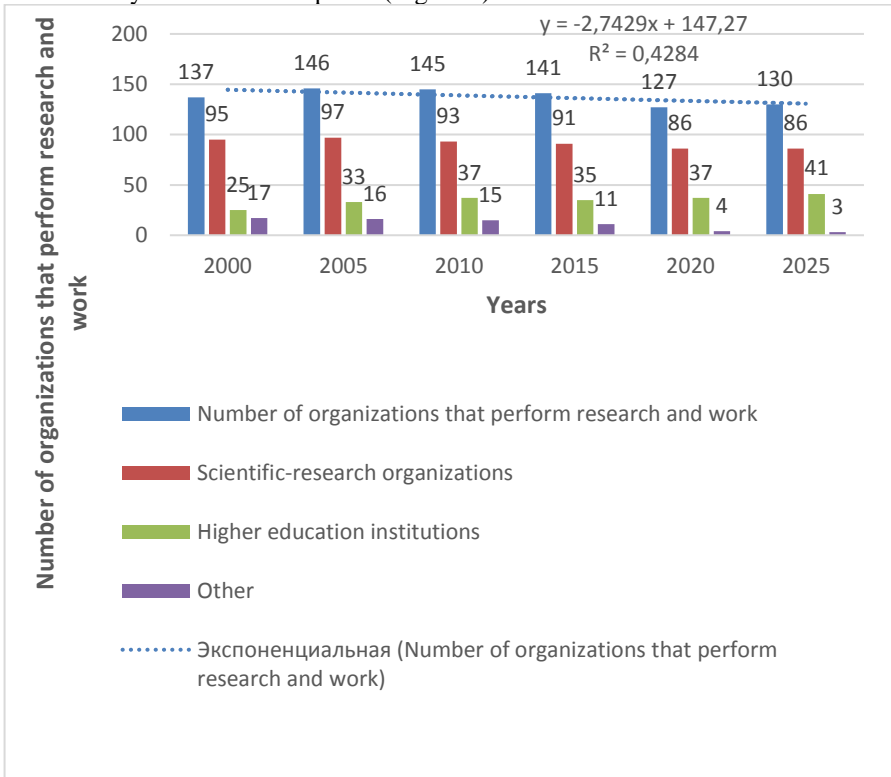


Figure 1. Number of organizations that perform research and work

Source: compiled by the author on the basis of data (<https://www.stat.gov.az/source/education/2025>)

The analysis of statistical data on science also shows that expenditures from the state budget on science in the comparative period (2000-2025) increased by 187.9 million manats (\$110.4 million) or 20.2 times. The indicator of internal expenditures on scientific research and processing in the period under review also increased by 246.6 million manats (\$144.9 million). Also, the indicator of expenditures on fixed assets for scientific research and processing increased by 61.5 million manats (36.1 million \$) or 2.12 times. Thus, the analysis shows that the amount of funds allocated in Azerbaijan for the implementation of the above indicators is small and amounts to 0.5% of the total budget. Such a small quantitative assessment of this indicator can be justified by the large volume of investments made in 2020 in the restoration of territories liberated from

occupation, destroyed infrastructures with the Armenian armed forces and civilians.

Based on data from the foreword Global Innovation Index (GII), which reflects the dynamics of innovation in 139 countries and 100 leading innovation clusters in the world, this indicator comes at a crucial moment: after a decade of rapid growth in R&D spending and venture capital investments, there is a change. The growth rate of R&D has declined to the lowest since the global financial crisis, and global venture capital transactions have not recovered from a severe downturn in 2023 (<https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/foreword.html>).

On the other hand, an analysis of the indicators of the countries ranked first in the regions of the world according to the Global Innovation Index in 2025 shows that Azerbaijan ranks 94th among 139 countries in the world (WIPO. Global Innovation Index (GII) 2025 rank. <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/rank>).

GII data for 2020-2025 shows that the TOP 10 countries are arranged in the following order: Switzerland (1), Sweden (2), United States of America (3), Republic of Korea (4), Singapore (5), United Kingdom (6), Finland (7), Netherlands (8), Denmark (9) and China (10). And some CIS countries were ranked Russian Federation (60), Ukraine (66), Uzbekistan (79), Kazakhstan (81) and Azerbaijan (94). On the other hand, the analysis of the GII data shows that this indicator in Azerbaijan is 22.9, income group rank 30 and region rank 17. It should also be noted that at the time of the GII study, Switzerland held the first place, and Sweden the second place. But the United States, except for 2022 (ranked 2nd), took the 3rd position, the United Kingdom took the 6th place (moving two lines back), and China the 10th position (moving four lines forward). Of the TOP 30 countries in the world, 18 places were taken by the countries of the European region.

The effectiveness of innovation at different income levels in 2025 (three countries in each group): a) high-income countries are Switzerland, Sweden, United States; b) higher-middle-income countries are China, Malaysia, Turkiye; c) middle-income countries are India, Viet Nam, Philippines; d) low-income countries are Rwanda, Togo, Uganda.

The innovation tracking system at the global level allows you to get an idea of the innovation activity in the world at all four stages of the innovation cycle. The change in innovation activity in the world in 2024 compared to 2023 occurred in four marked stages as follows: 5.6% in investments in science and innovation, 65.7% in the technological process, 6.3% in the introduction of technology and 2.3% in the socio-economic impact. This year, data from the GII global innovation tracking system indicates that investments in innovation are mostly positive, with the exception of venture capital. At the same time, the pace of investment in innovation is record-low.

The Global Innovation Index (GII) for 2025 tracks the dynamics of innovation against the backdrop of different economic conditions, ongoing technological breakthroughs, and a changing regulatory framework that determines how ideas emerge, spread, and scale globally. GII Tracker makes this process every year, covering the main areas of innovation. At this stage, all aspects of the innovation process coverage are analyzed, in particular, four areas: investments in science and innovation, technological progress, technology adoption, and the socio-economic impact of innovation. The Global innovation dashboard data is shown in Table 2.

Table 2. The results of monitoring global innovations in the world on the above aspects covering the innovation process in 2025

1. Science and innovation investment

	Scientific publications	R&D investments		Vencure capital		International patent filings
		Global total	TOP corporate R&D spenders	Deal numbers	Deal values	
Short term	5.6% 2023 → 2024	2.9% 2023 → 2024	3.2% 2023 → 2024	-4.4% 2023 → 2024	7.7% 2023 → 2024	0.5% 2023 → 2024
Long term (Annual growth)	4.2% 2014 → 2024	4.8% 2014 → 2024	8.1% 2018 → 2024	5.7% 2014 → 2024	11.9% 2014 → 2024	2.5% 2014 → 2024

2. Technological progress

	Computing power		Costs of renewable energy		Electric battery price	Cost of genome sequencing	Drug approvals
	Moore's Law	Green super-computers	Solar photovoltaic	Winning			
Short term	36.5% 2022 → 2024	65.7% 2023 → 2024	-12.4% 2022 → 2024	- 3.4% 2022 → 2024	- 20.1% 2023 → 2024	-11.1% 2022 → 2024	-18.8% 2022 → 2024
Long term (Annu	42.6 % 2014 → 2024	35.1% 2014 → 2024	-13.9% 2013 → 2024	- 9.6% 2024	- 16.7% 2014 → 2024	-21.5% 2014 → 2024	1.9% 2014 → 2024

al grout)				2013→ 2024	2024		
--------------	--	--	--	---------------	------	--	--

3. Technology process

	Safe sanitatio n	Connectivity		Robo ts	Elect ric cars	Hing- speed rail netwo rk	Cancer radiother apy
		Fixed broadba nd	5G				
Short term	1.2% 2023→ 2024	6.3% 2023→ 2024	15.1% 2023→ 2024	9.7% 2022→ 2024	45.0 % 2023→ 2024	5.1% 2022→ 2024	1.3% 2023→ 2024
Long term (Annual grout)	2.2 % 2014→ 2024	8.2% 2014→ 2024	53.6% 2020→ 2024	12.4% 2013→ 2024	55.3 % 2014→ 2024	9.0% 2013→ 2024	1.8% 2014→ 2024
Penetrat ion	58 per 100 inhabata nts in 2024 (47 in 2014)	19 per 100 inhabata nts in 2024 (10 in 2014)	51% 100glob al populati on in 2024 (9% in 2014)	n.a	4.5 of 100 cars in 2024 (0.07 in 2014)	5.6 per 100 km in 2024 (2.5 in 2014)	25 of 100 countries in 2024

4. Socioeconomic impact

	Labor productivity	Poverty	Life expectancy	Global warming
Short term	2.5% 2023→ 2024	-0.6% 2023→ 2024	0.7% 2022→ 2024	+1.29 ⁰ C 2024
Long term (Annual grout)	2.2 % 2014→ 2024	-2.6% 2014→ 2024	0.3% 2013→ 2024	+0.75 ⁰ C 2014
Level	54.715USD in 2024 (45.954 in 2014)	817 million in 2024 (1062 in 2014)	73 years in 2024 (71 in 2013)	n.a

Source: compiled by the author on the basis of (WIPO. Global Innovation Index (GII) 2025 rank. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/global-innovation-tracker.html>)

The leading scientific and technological clusters (STCs) within the GII are territories with the largest number of inventors and scientists in the world, they can include entire regions or cities. According to statistics, Tokyo-Yokohama (Japan) became the leading scientific and technological cluster in 2024, followed by Shenzhen-Hong Kong, Guangzhou, Beijing, Seoul and Shanghai-Suzhou. For the second year in a row, China is the leader in the number of NTCs, followed by the United States of America. WIPO locates and ranks scientific and technical clusters using the geocoding method, comparing addresses and names taken from documents with an accuracy of 96%. The table below shows the TOP 10 S&T clusters in 2024 (Table 3).

Table 3. TOP 10 S&T clusters, 2024

Rank	Clustr name	Economy	PCT application	Scientific publication	Share total PCT filings, %	Share of total pubs,%	Previous rank
1	Tokyo-Yokohama	JP	134.769	117.294	10.5	1.5	1
2	Shenzhen-Hong Kong Guangzhou	CN/HK	116.411	175.364	9.0	2.2	2
3	Beijing	CN	42.490	308.561	3.3	3.9	4
4	Seoul	KR	67.082	140.385	5.2	1.8	3
5	Shanghai-Suzhou	CN	38.699	191.074	3.0	2.4	5
6	San jose-San Francisco, CA	US	49.299	57.589	3.8	0.7	6
7	Osaka-Kobe-Kyoto	JP	38.478	52.800	3.0	0.7	7
8	Boston Cembridje, MA	US	18.973	76.250	1.5	1.0	8
9	Nanjing	CN	7.857	125.607	0.6	1.6	12
10	San Diego, CA	US	24.555	20.292	0.3	1.9	9

Source: compiled by the autor on the basis of <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-2024-gii-2024-cluster-methodology.pdf>

An analysis of the data on these clusters shows that these clusters have different positions on different indicators. For example, the Tokyo-Yokohama cluster ranks first in terms of PCT application (134.769), and the Shenzhen-Hong Kong Guangzhou cluster ranks first in terms of the number of Scientific publications in the ranking. Practice shows that despite their location, each cluster has its own advantage in different indicators. And this process can affect their position in the world rank every year.

In developing countries, innovation research is expected not so much to answer questions about the number of innovative enterprises or even the

innovations themselves, as to provide information that would allow government and private entrepreneurs to analyze a variety of innovation strategies. In addition, it is also important to evaluate and understand how these strategies contribute to strengthening the competitiveness of individual enterprises and the overall economic and social development of the country. When researching and determining the innovation potential of firms in developing countries, special attention should be paid to such aspects of research as human resources, interconnections, information and communication technologies, their development and use. When adapting national innovation research to the conditions of developing countries, attention should be paid primarily to information and communication technologies, as well as the interrelationships and types of innovation activities (Germanovich, 2011).

And in the practice of developed foreign countries, the achievement of the highest technological standards and the development of productive forces are in the nature of government policy, not only at a specific time, but also for the future with different horizons of execution. It should be noted that there are two options for the activation and management of innovation activities.: 1. The Anglo-American model. 2. French-Japanese model. The fundamental difference between these models is the degree of government involvement in choosing development priorities and methods of supporting the innovation process. When choosing development priorities, the main focus is on creating favorable conditions for the business environment. Here, the government does not directly provide financial and direct economic support for the implementation of innovative projects of business entities. And when choosing to participate, the state will focus special attention on stimulating scientific research in priority areas of development and their state support.

Thus, the national technology policy in each country has a different characteristic. For example, in the United States, this policy is focused on such tasks as creating a business climate, for the prosperity of the private sector in the field of innovation, investing to support industry and trade development, ensuring the formation of a workforce capable of participating in a knowledge-based economy, etc.

Common government and innovation policies common to most Western European countries are: government financing of R&D, the impact of comprehensive business activities with appropriate tax policies, conducting research in research centers that are not beneficial to private capital, further development of the scientific and technical information dissemination system, etc.

Japan has developed a different mechanism for implementing innovation policy. The strategy formulated in the policy documents in their government is focused on ensuring the transition from the group of "following the leader" to the group of leaders in the field of R&D. This strategy is based on the need to reorient

the innovation sector to primarily develop and introduce domestic machinery and technologies into production. And this is stimulated by measures to develop basic research and measures to tighten patent licensing trade.

Conclusion. Thus, from the Western practice of managing innovative projects at enterprises, it can be concluded that reforms should not consist in individual changes in the system, but should be the embodiment of coordinated actions. In addition, changes and activities on many "fronts" of management require a well-developed mechanism for communication and coordination actions. In our opinion, this will have broad support from the political circles, the administration, scientific and innovative communities and the general public. Such an approach cannot be organized by creating temporary committees without giving proper political weight to both decision-making processes and budgets.

REFERENCES

1. Appendix IV - Global Innovation Index science and technology cluster methodology. <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-2024-gii-2024-cluster-methodology.pdf>
2. Agarwal R., & Selen W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), pp. 431-475
3. Antons D., & Breidbach C. F. (2017). Big data, big insights? Advancing service innovation and design with machine learning. *Journal of Service Research*, 21(1), 17-39. doi:10.1177/1094670517738373
4. Barsh J., Capozzi M., Davidson J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, January.
5. Babaei M., & Aghdassi M. (2020). Measuring the dimensions of quality in service innovation: A dynamic capability and organisational competency perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3/4), 1-33. doi:10.1080/14783363.2020.1861933
6. Beason R., Weinstein D. (1996). Growth, economies of scale, and targeting in Japan. *Review of Economics and Statistics*, 78, pp. 286-95
7. Calabrese A., Castaldi C., Forte G., & Levialdi N. G. (2018). Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. *Journal of Cleaner Production*, 193(2018), 533- 548. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.05.073
8. Carlborg P., Kindstrom D., & Kowalkowski C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis per carlborg department of management and engineering. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.
9. Croitoru A. Schumpeter J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

10. Ivanchenko L.A. (2020). Factors of innovative development of the economy. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. Vol. 2, №11, pp. 236-243
11. Gallouj F., & Windrum P. (2009). Services and services innovation. Journal of Evolutionary Economics, 19(2), 141-148. doi:10.1007/s00191-008-0123-7
12. Germanovich N.E. (2010). Factors influencing the innovation activity of the Republic of Belarus. XIX International Scientific and Practical Conference. Minsk. 2010. pp. 111-114
13. Klarin A. (2019). Mapping product and service innovation: A bibliometric analysis and a typology. Technological Forecasting and Social Change, 149(December 2019), 1-12. doi: 10.1016/j.techfore.2019.119776
14. Ismayilov V.I. and etc. Impact of Investment on Labour Productivity in Azerbaijan's Chemical and Petrochemical Industry. Qubahan Academic Journal. 2024. Vol.4, №2 . pp.198-213
15. Marasco A., De Martino M., Magnotti F., & Morvillo A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: A systematic review of the literature. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(6), 2364-2395. doi:10.1108/IJCHM-01-2018- 0043
16. Schumpeter J. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
17. Tejinder S. (2010). Role of innovation in growth of countries. Perspectives of Innovations, Economics and Business. 2010. Volume 4, Issue 1, pp.15-17
18. Truong H. and others. (2024). A bibliometric review of service innovation: Constituting research themes. HCMCOUJS-Economics and Business Administration, 14(2), pp.3-18

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF VERTICAL AI AGENT STARTUPS IN UKRAINE

Companies that build vertical AI agent products have become the fastest-growing segment of the software industry since the original SaaS wave. According to Y Combinator, this sector could grow to ten times the size of SaaS, as vertical agents replace not only software costs but also part of customers' labour costs [1]. Recent funding rounds confirm the scale of investor appetite: Sierra reached \$150 million in annual recurring revenue by early 2026 and raised \$950 million at a \$15.8 billion valuation in May 2026. Harvey, a legal AI agent, grew from \$100 million ARR in August 2025 to \$190 million by year-end, closing a round at \$11 billion in March 2026. Cursor (Anysphere) surpassed \$2 billion ARR by February 2026 at a \$29.3 billion valuation, and Decagon reached \$4.5 billion after tripling its valuation in January 2026 [2]. Revenue multiples in this segment average approximately 52 times ARR, with customer-service agent companies trading at up to 127 times — far above standard SaaS benchmarks [2].

Vertical AI agent companies differ from earlier software businesses in several important ways. They help customers cut spending on both software and labour; since most enterprises spend far more on employees than on licences, an agent that performs the work generates larger savings than traditional automation. Pricing follows an outcome-based model rather than per-seat subscriptions — Sierra, for instance, charges roughly \$1.50 per successful resolution, so revenue accrues only when value is delivered. The resulting growth trajectories are unprecedented: Sierra reached \$100 million ARR in approximately seven quarters, faster than any SaaS company on record [2].

This wave of AI innovation creates a tangible opportunity for Ukrainian entrepreneurs to enter the global product market. The country's IT sector exported \$6.66 billion in services in 2025, recovering from a 4.2% decline the previous year, with computer services accounting for nearly 40% of all national service exports [3; 4]. Experience with remote delivery and English-language business operations, built over two decades of outsourcing, provides a foundation for launching vertical agent products. Ukraine's cost structure offers a further advantage: products that can reach profitability with local engineering rates and a 5% simplified tax regime would remain unprofitable if developed at US salary levels. This allows founders to reach \$500,000–\$1 million in ARR without external capital, retaining more equity as the company scales. Additionally, Ukrainian agencies that have served SMB clients in the US, UK, and EU already understand the purchasing behaviour and operational pain points of these customers — knowledge that is directly transferable to vertical agent product development. The viability of this path has

already been demonstrated: Grammarly, founded by Ukrainian entrepreneurs, grew from an AI writing tool into a global product company valued at \$13 billion, while recent defence-tech startups have shown that Ukrainian teams can attract venture capital even during wartime.

At the same time, Ukrainian founders face structural barriers to building equity in this field. A common trap is selling AI agent solutions as time-and-materials projects rather than subscription products; this approach generates revenue but undermines the recurring revenue model required for high software valuations. The absence of a local valuation framework compounds the problem: while international peers trade at 52–127 times ARR, Ukrainian investors lack established benchmarks for pricing companies in this category. Finally, the most lucrative verticals — healthcare, finance, and legal services — impose strict regulatory requirements (HIPAA, SOC 2, GDPR), and the upfront compliance investment creates a significant barrier for teams operating from Ukraine. Achieving SOC 2 Type II certification alone typically requires 6–12 months and considerable audit costs — a substantial commitment at the pre-seed stage, especially when local access to specialised US regulatory counsel remains limited.

Major venture capital firms — Sequoia, Andreessen Horowitz, Benchmark, Bain Capital — are deploying capital into vertical AI agent companies at unicorn-level valuations, while increasingly establishing engineering operations in lower-cost locations. This narrows the window for Ukrainian IT firms: they can either transition from outsourcing to equity ownership in product companies, or remain subcontractors for foreign products. The experience of Estonia and Poland confirms that targeted state incentives can accelerate such a transition. Ukraine's Diia.City framework, hosting over 3,700 residents, could serve as an institutional foundation for this shift, but the transition also requires a local valuation methodology, investors prepared to accept early-stage risk, and founders willing to move from services to products while the structural advantage persists.

REFERENCES

1. Y Combinator. Vertical AI Agents Could Be 10X Bigger Than SaaS. 2024. URL: <https://www.ycombinator.com/library/Lt-vertical-ai-agents-could-be-10x-bigger-than-saas>
2. Sacra. Sierra vs Decagon: AI Customer Service Agents. 2025. URL: <https://sacra.com/research/sierra-vs-decagon/>
3. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2025. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/projects/it-research/>
4. Dev.ua. Ukrainian IT exports returned to growth in 2025. 2026. URL: <https://dev.ua/en/news/u-2025-rotsi-ukrainskyi-it-eksport-povernuvsia-do-zrostantia-pislia-dvokh-rokiv-spadu>

UDC 334.012.64

Rodion Sevastyanov

PhD (Econ.), Associate professor, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia, Ukraine.

DEVELOPMENT OF STARTUP ECOSYSTEMS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The development of startup ecosystems is a key factor in ensuring innovation-driven growth, enhancing economic competitiveness, and integrating national markets into the global space. For Ukraine, this topic is of particular importance in the context of post-war reconstruction, attracting investment, and accelerating the processes of European integration. For the European Union, the relevance of studying startup ecosystems is driven by the need to overcome internal barriers, strengthen regional cohesion, and create conditions for sustainable development under global competition. The rapid expansion of sectors such as GreenTech, FinTech, and artificial intelligence underscores the transformative role of startups in shaping future economic trajectories. At the same time, the resilience of startup ecosystems has become a decisive factor in responding to global crises, fostering adaptability, and sustaining long-term growth.

Startup ecosystems have become an essential driver of economic growth, innovative solutions, and integration into global markets. For Ukraine and the European Union (EU), this topic is particularly relevant, as the development of entrepreneurial initiatives determines economic competitiveness, stimulates technological breakthroughs, and creates new opportunities for cooperation. At the same time, both regions are affected by common and specific challenges, which highlights the need for a comprehensive analysis of their ecosystems, identification of intersections, and pathways for further integration. The purpose of this article was to identify common and specific problems of the startup ecosystems of Ukraine and the European Union, outline prospects for development, and formulate proposals for organisational and political mechanisms that can ensure their sustainable functioning and mutual integration.

Startup ecosystems have become an essential driver of economic growth, innovative solutions, and integration into global markets. For Ukraine and the European Union (EU), this topic is particularly relevant, as the development of entrepreneurial initiatives determines economic competitiveness, stimulates technological breakthroughs, and creates new opportunities for cooperation. At the same time, both regions are affected by common and specific challenges, which highlights the need for a comprehensive analysis of their ecosystems, identification of intersections, and pathways for further integration. The purpose of this article was to identify common and specific problems of the startup ecosystems of Ukraine and the European Union, outline prospects for development, and formulate

proposals for organisational and political mechanisms that can ensure their sustainable functioning and mutual integration.

Table 1. Key challenges for start-ups in the EU and Ukraine

Barrier	EU Startups	Ukrainian Startups
Access to Funding	Most money goes to rich regions; smaller areas don't get much.	Very little investment; war and risks make it worse.
Talent Shortages	Big companies hire most skilled workers; rules make moving workers across countries hard.	Many skilled workers leave the country.
Regulatory Complexity	Different laws in each country make it hard to grow.	Rules are unclear and not flexible.
Market Fragmentation	Different languages and cultures make cross-border growth hard.	Same problem – hard to grow across regions.

Access to funding remained a critical barrier for startups, impacting their ability to scale and compete in global markets. In Ukraine, early-stage funding was particularly limited due to a nascent venture capital ecosystem and an over-reliance on external investors. This dependency often led to challenges in retaining intellectual property and skilled talent within the country, creating vulnerabilities in long-term innovation and economic growth. Conversely, while the EU benefits from substantial investment volumes, disparities in funding distribution were a persistent issue.

Ukraine faced significant brain drain, with skilled professionals emigrating to pursue better opportunities abroad. This migration diminished the local talent pool, limiting the capacity of startups to grow and innovate. In the EU, while the region boasts a highly educated workforce, startups often struggle to compete with multinational corporations offering higher salaries and superior benefits. Additionally, bureaucratic obstacles to hiring international talent constrain

efforts to build diverse, competitive teams, further limiting the dynamism of the ecosystem. Regulatory and market fragmentation posed additional hurdles for startups. In Ukraine, inconsistent enforcement of regulations and bureaucratic inefficiencies delayed business operations and inflated operational costs, deterring both domestic and foreign entrepreneurs. In the EU, despite efforts at harmonisation, the regulatory landscape remained fragmented, with each member state maintaining distinct legal frameworks and compliance requirements. This lack of uniformity created barriers for startups seeking to scale across borders, imposing significant financial and administrative burdens that stifle innovation and growth.

Digital transformation was another pivotal trend, with AI, fintech, and health tech driving innovation globally. Ukraine's robust IT industry aligned well with these trends, positioning the country as a hub for AI development, software outsourcing, and fintech solutions. The skilled and cost-effective workforce was a significant advantage. In parallel, the EU benefited from well-structured regulatory frameworks and digital initiatives, such as the Digital Europe Programme (n.d.), which supported the adoption of advanced technologies. Enhanced market access for Ukrainian startups, targeted upskilling programs, and public-private partnerships in health tech could deepen the impact of digital transformation in both ecosystems. Decentralised Finance (DeFi) and blockchain were also gaining traction in Ukraine and the EU, offering innovative solutions in financial inclusion, digital identities, and payment systems (Blockchain Observatory & Forum: Conclusion report, n.d.). Ukraine's proactive approach to cryptocurrency and blockchain adoption positions it as a regional leader, while the EU provided a secure regulatory environment for blockchain startups. Collaborative frameworks and pilot projects for blockchain applications, particularly in public services, could strengthen these advancements.

Emerging regional hubs were reshaping the innovation landscape. In Ukraine, cities like Lviv and Kyiv were becoming vibrant tech ecosystems, driven by concentrated talent and growing international interest, though infrastructure and funding access remain challenges. Similarly, non-traditional hubs in the EU, such as Barcelona, Stockholm, and Lisbon, were diversifying the region's startup environment with competitive tax regimes and dynamic entrepreneurial networks.

Throughout the EU, startups encountered a fragmented market environment shaped by divergent consumer preferences, legal systems, and linguistic diversity. These factors can obstruct the realisation of pan-European business strategies. Nevertheless, the Single European Market offered substantial opportunities for cross-border growth by reducing trade and regulatory barriers among member states, positioning the EU as one of the most accessible and integrated economic blocs globally. Spain continued to underperform in research and development investment relative to other major EU economies. Both public

and private sector contributions to R&D remained low, and collaboration between academic institutions and industry actors was often limited. However, the country increasingly benefited from EU-level funding instruments, particularly Horizon Europe (EU research and innovation framework programme, n.d.), which promote knowledge transfer and transnational research initiatives. Innovation performance across the EU was similarly uneven.

The graph clearly depicts a substantial and persistent disparity in the absolute volume of venture funding between the two regions, with Europe consistently securing significantly higher capital compared to Ukraine.

The development of clusters in Ukraine helped the development of Ukrainian business. This development was ensured by integration into global production and distribution networks with a reduction in the processing of raw materials with low added value. The Ukrainian economy had certain advantages over the EU countries. Such advantages included low labour costs, quantity of labour resources and logistics. The economic relations between Ukraine and the EU can be characterised as gradually growing. More than 70% of Ukrainian IT exports were outsourced software development services. Ukrainian developers were integrated into more developed ecosystems and chains of other countries.

The presented Figure 1. illustrates the comparative trends in Venture Funding for Europe and Ukraine from 2018 to 2024, measured in USD billions.

Early-stage startups in the European Union (EU) continued to face significant challenges in securing adequate capital, despite overall growth in venture investments. However, these investments were unevenly distributed across the region. Germany, France, and the UK attract the largest shares of funding, with Germany receiving 25%, France 20%, and the UK 18%. These countries mainly drew investments in sectors such as FinTech, AI, GreenTech, HealthTech, and EdTech. On the other hand, peripheral regions, which encompass a range of diverse sectors, received only 8% of the total venture capital. This disparity underscored a critical issue: the lack of "patient capital" in less central regions, which impedes the growth of high-potential, innovative startups that often require long-term investment. Consequently, this uneven distribution of funding hindered the broader development of the EU's entrepreneurial ecosystem. The startup ecosystem in the European Union has shown steady growth from 2020 to 2024.

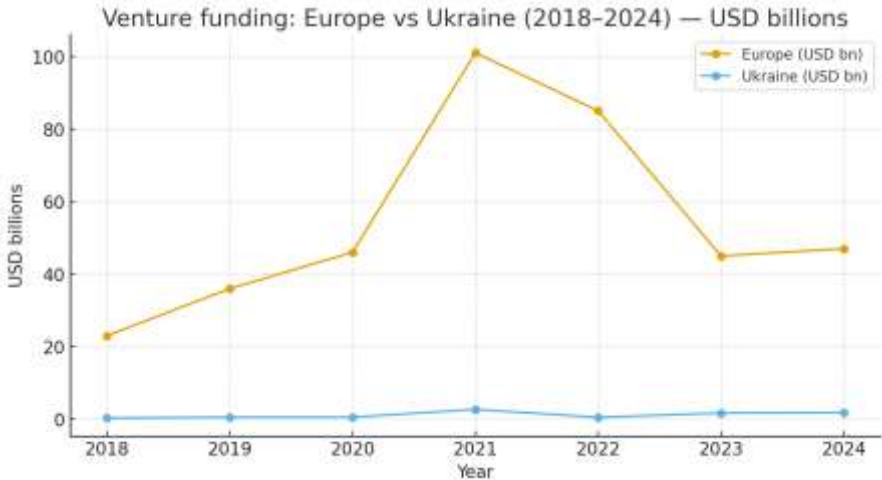


Figure 1. Venture funding: Europe vs Ukraine (2018-2024), USD billions

Major startup ecosystems such as London, Berlin and Paris continued to dominate the European innovation landscape, benefiting from established networks, robust talent pools and favourable regulatory frameworks. However, secondary centres such as Amsterdam, Stockholm and Barcelona were gaining importance, reflecting the geographic diversification of innovation activity on the continent. FinTech remained a leading area of investment, supported by Europe’s mature financial services industry and growing consumer demand for digital and decentralised financial solutions. Artificial Intelligence (AI) continued to be a critical area of focus, with applications spanning multiple industries, increasing efficiency and creating significant value propositions for both businesses and consumers. Green technologies were experiencing accelerated funding streams due to increased regulatory pressures and societal demands. The growth of new startup ecosystems highlighted the interplay between local policy support, international cooperation, and availability of skilled labour as critical factors for development. These trends highlighted a nuanced picture in which traditional hubs maintain their leadership while new hubs and technology verticals contribute to the overall dynamics

УДК 330.341.1

Андрющенко А. Д.

здобувачка третього рівня вищої освіти кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ У РІЗНИХ КРАЇНАХ

Саме поняття «стартап» не вигадали вчені, воно прийшло із практики. Сталося це у США 1939 року. Одними з перших, хто використав поняття стартап для назви свого невеликого проекту, стали Девід Паккард та Вільям Хьюлетт. Їхній досвід виявився успішним і послужив поштовхом для створення найбільшої компанії Hewlett-Packard (HP) та Кремнієвої долини. Успіх двох друзів-інженерів був настільки заразливим, що можна сказати: вони справили гаражну революцію. Їх приклад наслідували Стів Джобс, Стів Возняк, Томас Перкінс та багато інших успішних IT-підприємців.

Успішна практична діяльність привернула увагу журналістів, і термін «стартап» використовується вперше у статтях у серпні 1976 у журналі Forbes та у вересні 1977 у діловому журналі Business Week. Однак широке поширення поняття стартап набуває лише у 1990-х роках.

Екосистема для масштабування стартапу може бути реалізована у технопарках, індустріальних парках, які можуть стати інкубатором малих інноваційних підприємств. При організації технопарків необхідно приділяти увагу не лише їх кількості, а й ефективності їхньої діяльності. Створення екосистеми для масштабування стартапів відбувається як на рівні держави, так і всередині окремих компаній.

Створенню та розвитку стартапів може сприяти набір певних факторів, що утворюють екосистему [1]. При цьому екосистема може розглядатися як зовнішня, і внутрішня. Елементами зовнішньої екосистеми є університети, наукові організації, державні установи, фінансові організації, великі корпорації, які створюють умови для фінансово-господарської діяльності підприємцям-початківцям. Головним елементом екосистеми буде стартап, який є її ядром. Ефективність екосистеми оцінюватиметься через результативність роботи стартапу. До внутрішньої екосистеми стартапу можна віднести лідера-новатора, який здатний запропонувати ідеї щодо створення нового продукту, а також команду однодумців, готових працювати над проектом, не шкодуючи сил та часу. Особливістю стартапу є відсутність рамок та обмежень у зростанні, тобто масштабованість.

У світовій практиці для об'єднання всіх елементів та створення екосистеми стартапу використовуються технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори. Технопарки вперше з'являються на початку 1950-х років у США у Стенфордському університеті для підтримки високотехнологічних

компаній, що створюються випускниками університету. Перший бізнес-інкубатор був заснований у США (1959 р.), коли Джозеф Манкусо купив склад при фабриці та організував Batavia Industrial Center. За аналогією з американськими технопарками у 1970-х роках створюються європейські технопарки, але розвиток їх йшов повільнішим темпом [2]. Для стимулювання створення інноваційних компаній стали організовуватись інкубатори, які надавали приміщення для виробництва, а також необхідний набір послуг, що допомагали в пошуку інвесторів та взаємодії з університетами.

До кінця 1990-х років стартапи та бізнес-інкубатори фінансувалися за однаковою моделлю, яка передбачала великі інвестиції в поодинокі технологічні компанії. Але криза доткомів, що вибухнула, продемонструвала неспроможність цієї моделі. На підставі набутого досвіду сформувалася модель бізнес-акселератора. Перший бізнес-акселератор відкривається у 2005 році у Бостоні (США). А перший європейський бізнес-акселератор відкривається у 2007 році у Лондоні (Велика Британія). Прибутковість технологічних стартапів призвела до появи терміну "компанії єдинороги". У 2013 році було виділено групу з 39 компаній- стартапів, ринкова вартість яких була вищою за 1 мільярд доларів, що отримала назву «єдинороги».

Вчені різних країн світу досліджують як позитивний досвід створення екосистеми для масштабування стартапів, і причини невдач стартапів. Позитивний досвід створення екосистеми для масштабування стартапів, накопичений у США, використовувався у Європейському союзі компаніями, урядом. Але створення екосистеми для масштабування стартапів спирається як на зарубіжний досвід, а й власний накопичений досвід організації наукової, освітньої діяльності. Активне зростання інновацій стало наслідком значної підприємницької діяльності у технічній сфері. В даний час для стартапів створено сприятливе середовище, яке підтримується як державою, так і великими приватними підприємствами. Цифрові технології та нові технологічні компанії змінюють світової економіки. Створення та розвиток центрів технічного та технологічного підприємництва також впливає на регіональний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tripathi N. Insights into startup ecosystems through exploration of multivocal literature. 2019. Retrieved November 22, 2023, from <https://www.semanticscholar.org/paper/Insights-into-startup-ecosystems-through-of-Tripathi-Sepp%C3%A4nen/c417af77e11605167a940f82e30879a31fb69842>.
2. Simpson, J. A., & Weiner, E. S. C. The Oxford English Dictionary. 1991.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та посилення кризових явищ питання забезпечення сталого розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Динамічні зміни світового ринку, загострення екологічних проблем, виснаження природних ресурсів, енергетична нестабільність і зростання конкуренції формують потребу у впровадженні нових моделей господарювання, здатних забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу та довгострокову економічну стабільність. За таких умов концепція циркулярної економіки поступово трансформується з альтернативної моделі розвитку у стратегічний напрям модернізації економічних систем та управління підприємствами [1].

Традиційна лінійна модель економіки, що базується на принципі «виробництво – споживання – утилізація», в сучасних умовах демонструє низький рівень ефективності через значні обсяги виробничих втрат, надмірне використання природних ресурсів та накопичення відходів. Натомість циркулярна економіка передбачає створення замкнених виробничих циклів, у межах яких ресурси, матеріали та продукція максимально довго залишаються в економічному обороті. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та створює передумови для формування інноваційних моделей розвитку підприємств [2].

У системі циркулярної економіки інноваційний розвиток підприємств виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки. Саме інновації формують можливість адаптації підприємств до сучасних викликів, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів. У сучасних умовах підприємства змушені переорієнтувати власну діяльність із традиційного виробництва на впровадження інноваційних технологій, цифрових платформ управління, автоматизованих систем контролю та ресурсозберігаючих моделей організації бізнес-процесів [1].

Особливого значення набуває цифровізація виробничої діяльності, яка створює можливості для інтеграції інструментів штучного інтелекту, великих масивів даних, хмарних технологій та цифрових логістичних систем у процес управління підприємством. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію виробничих потужностей, скорочення логістичних витрат та мінімізацію

непродуктивних втрат. Крім того, цифровізація сприяє формуванню прозорих механізмів контролю за використанням ресурсів і дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [3].

Важливим елементом інноваційного розвитку в системі циркулярної економіки є впровадження екологічно орієнтованих технологій виробництва. Сучасні підприємства все активніше застосовують енергоефективне обладнання, технології вторинної переробки сировини, альтернативні джерела енергії та автоматизовані системи управління ресурсами. Такі підходи дозволяють не лише знижувати витрати виробництва, а й забезпечувати відповідність міжнародним екологічним стандартам, що є важливою передумовою виходу на зовнішні ринки та підвищення інвестиційної привабливості підприємств [2].

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств неможливий без трансформації управлінських підходів. Ефективне функціонування підприємств у системі циркулярної економіки потребує впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокове планування, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення балансу між економічними, соціальними й екологічними результатами діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція принципів ESG-управління у корпоративну політику підприємств, що передбачає відповідальне ставлення до навколишнього середовища, соціальної сфери та якості корпоративного управління [1].

Для українських підприємств проблема переходу до циркулярної економіки є особливо актуальною в умовах післявоєнного відновлення економіки та необхідності структурної модернізації виробництва. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків і дефіцит ресурсів формують потребу у створенні нових моделей економічного розвитку, орієнтованих на ресурсозбереження та підвищення ефективності виробничих процесів. У цьому контексті циркулярна економіка створює можливості для активізації інноваційної діяльності, розвитку внутрішнього виробництва та зниження залежності від імпортової сировини [3].

Водночас процес впровадження принципів циркулярної економіки супроводжується значною кількістю проблем і ризиків. Одним із головних стримуючих факторів залишається недостатній рівень фінансового забезпечення інноваційних проєктів. Багато підприємств не мають достатнього обсягу інвестиційних ресурсів для модернізації виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій. Крім того, негативний вплив здійснює високий рівень зношеності основних фондів, технологічна відсталість окремих галузей економіки та недостатній рівень державної підтримки екологічної модернізації виробництва [2].

Суттєвою проблемою також є недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури та дефіцит висококваліфікованих кадрів. У сучасних умовах підприємства потребують фахівців, здатних працювати з цифровими технологіями, аналітичними системами, автоматизованими платформами управління та інноваційними виробничими рішеннями. Формування ефективної системи підготовки кадрів і розвитку науково-дослідного потенціалу є необхідною передумовою забезпечення інноваційного розвитку підприємств у системі циркулярної економіки [1].

Не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток партнерських механізмів взаємодії між державою, бізнесом і науковою спільнотою. У сучасних умовах реалізація масштабних інноваційних проєктів потребує комплексної координації зусиль усіх учасників економічної системи. Державна підтримка інноваційної діяльності, стимулювання інвестицій у сферу ресурсозбереження та розвиток програм технологічної модернізації здатні значно прискорити процес переходу до циркулярної моделі економіки [3].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств у системі циркулярної економіки виступає важливим інструментом забезпечення сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та формування ефективної моделі використання ресурсів. Інтеграція інноваційних технологій, цифрових рішень і сучасних управлінських підходів створює передумови для модернізації виробництва, підвищення економічної безпеки підприємств та забезпечення їх адаптивності до глобальних викликів. У сучасних умовах саме поєднання інноваційного розвитку та принципів циркулярної економіки здатне забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємств і створити основу для формування конкурентоспроможної економіки майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А. М., Чорний Р. С. Інноваційні підходи до оцінки економічної ефективності підприємств в умовах цифровізації. Економіка підприємства: теорія та практика : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 245–247.
2. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 102–106.
3. Павловська І. Г. Концепція проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств: основний зміст, структура, форми та методи. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 24–32. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-24-32>

УДК 005.334:334.7

Декалюк О. В.

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, Україна.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах функціонування економічних систем підприємницька діяльність здійснюється в середовищі підвищеної турбулентності, що характеризується нестабільністю економічних процесів, високою швидкістю змін та значним рівнем невизначеності. У цьому контексті підприємницький ризик набуває системного характеру та стає невід'ємною складовою управлінських рішень. Відтак, формування ефективної системи управління підприємницькими ризиками виступає ключовою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до ризик-менеджменту, які не забезпечують належного рівня адаптивності в умовах кризових явищ та невизначеності.

Проблематика управління підприємницькими ризиками є предметом активного наукового дискурсу. У сучасних дослідженнях наголошується на багатовимірності ризиків та необхідності системного підходу до їх управління.

Зокрема, Назаренко Я. Я., Волинець Л. М., Горобінська І. В. та Луцкай Ю. В. розглядають управління підприємницькими ризиками як ключовий елемент антикризового менеджменту підприємства, підкреслюючи його роль у забезпеченні стабільності функціонування бізнес-структур в умовах кризових явищ. Автори акцентують увагу на інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством та необхідності його стратегічного характеру.

У дослідженні Мирошниченка Г. розкрито аспекти функціонування ризик-менеджменту підприємницьких структур, при цьому підкреслено значення системного підходу до ідентифікації та оцінювання ризиків. Автор наголошує, що ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення та рівня управлінської культури на підприємстві.

В.Балдинюк у своїй праці акцентує увагу на практичних аспектах управління ризиками господарської діяльності підприємств та визначає основні напрями їх зниження. Дослідник підкреслює, що мінімізація ризиків можлива лише за умови комплексного застосування організаційних, економічних та управлінських інструментів.

Особливу увагу заслуговує підхід, запропонований Перервою П. Г., Шаульською Л. та Кобелевою Т., які розглядають систему моніторингу підприємницьких ризиків як необхідну передумову сталого розвитку бізнес-

структур. Автори обґрунтовують, що саме безперервний моніторинг ризиків дозволяє своєчасно виявляти загрози та формувати адекватні управлінські рішення.

Система управління підприємницькими ризиками являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків. Науковці підкреслюють, що ефективність такої системи визначається її безперервністю, інтегрованістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

Важливим елементом сучасної системи управління ризиками, на думку П. Перерви, Л. Шаульської та Т. Кобелевої, є моніторинг ризиків, який забезпечує безперервне спостереження за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє формувати своєчасні управлінські рішення та забезпечує адаптивність ризик-менеджменту.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що сучасна система управління підприємницькими ризиками повинна мати адаптивний характер і функціонувати як динамічна структура, здатна до самоналаштування відповідно до змін середовища.

Таким чином, проведений аналіз наукових джерел показав, що сучасні дослідники одностайно наголошують на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в систему антикризового управління та забезпечення його безперервного функціонування. Умови невизначеності вимагають формування адаптивної системи управління ризиками, яка базується на моніторингу, системному аналізі та своєчасному реагуванні на зміни середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інструментів цифровізації ризик-менеджменту та підвищенні його ефективності в умовах високої турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назаренко Я.Я., Волинець Л.М., Горобінська І.В., Луцкай Ю.В. Управління підприємницькими ризиками як елемент антикризового менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2026 (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18381754>
2. Мирошниченко, Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2022 (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
3. Балдинок, В. Управління ризиками господарської діяльності підприємств та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*, 2023. № (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
4. Перерва П.Г., Шаульська Л. і Кобелева Т. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. 2023. *Економіка і організація управління*. (Лип 2023), 34-44. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4>.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інтернет-торгівля стала одним із ключових факторів розвитку підприємницької діяльності. Активне впровадження цифрових технологій змінює підходи до організації бізнес-процесів, комунікації зі споживачами та формування конкурентних переваг. Інтернет-торгівля забезпечує суб'єктам господарювання можливість швидкого виходу на нові ринки, розширення клієнтської бази та оптимізації витрат, що особливо важливо в умовах посилення конкурентної боротьби.

Сучасний споживач орієнтується не лише на якість товару чи послуги, а й на швидкість обслуговування, зручність онлайн-покупок, персоналізацію пропозицій та рівень цифрового сервісу. У зв'язку з цим підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні інструменти інтернет-торгівлі для забезпечення власної конкурентоспроможності. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, удосконаленню маркетингової політики та формуванню стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки значною мірою залежить від рівня інтеграції інноваційних технологій у систему управління підприємством. Інтернет-торгівля створює нові можливості для автоматизації бізнес-процесів, аналізу поведінки споживачів та формування ефективних каналів збуту продукції.

Одним із найбільш важливих інструментів сучасної інтернет-торгівлі є використання технологій штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі обсяги інформації про споживчі вподобання, прогнозувати попит та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів. Завдяки цьому підприємства отримують можливість більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та підвищувати рівень їхньої лояльності.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють CRM-системи, які забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі системи дозволяють накопичувати інформацію про споживачів, здійснювати аналіз купівельної поведінки та формувати індивідуальні маркетингові пропозиції. Використання CRM-технологій сприяє підвищенню

якості обслуговування, оптимізації комунікації та збільшенню обсягів продажів.

Суттєвий вплив на розвиток інтернет-торгівлі мають інструменти цифрового маркетингу. Соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-оптимізація та email-маркетинг стали невід'ємними елементами сучасної маркетингової стратегії. Завдяки цифровим каналам комунікації підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, просувати власний бренд та формувати позитивний імідж компанії.

Особливого значення набуває розвиток мобільної комерції. Поширення смартфонів та мобільних застосунків сприяло зміні поведінки споживачів, які дедалі частіше здійснюють покупки через мобільні пристрої. Підприємства, що адаптують власні онлайн-платформи до мобільного формату, отримують додаткові конкурентні переваги, оскільки забезпечують швидкість та зручність користування сервісами.

Інноваційним напрямком розвитку інтернет-торгівлі є застосування технологій big data. Аналіз великих масивів даних дозволяє підприємствам досліджувати ринкові тенденції, визначати поведінкові характеристики клієнтів та приймати ефективні управлінські рішення. Використання big data забезпечує можливість прогнозування попиту, оптимізації товарного асортименту та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності є автоматизація логістичних процесів. Сучасні підприємства активно використовують цифрові системи управління складськими операціями, автоматизовані сервіси доставки та електронний моніторинг товарних потоків. Швидкість та надійність доставки продукції стали важливими критеріями вибору продавця, тому ефективна логістика безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Значний вплив на розвиток інтернет-торгівлі мають електронні платіжні системи та фінансові технології. Сучасні платіжні сервіси забезпечують безпечність фінансових операцій, спрощують процедуру здійснення покупок та сприяють зростанню довіри споживачів до онлайн-магазинів. Крім того, інтеграція fintech-рішень дозволяє підприємствам здійснювати міжнародні фінансові операції та розширювати географію збуту продукції.

У сучасних умовах важливого значення набуває проблема кібербезпеки. Активний розвиток інтернет-торгівлі супроводжується збільшенням кількості кіберзагроз, пов'язаних із витоком персональних даних та несанкціонованим доступом до інформаційних систем. Тому підприємства повинні приділяти значну увагу захисту цифрової інфраструктури, впровадженню сучасних систем безпеки та підвищенню рівня інформаційної захищеності.

Цифровізація торговельної діяльності сприяє трансформації традиційних моделей конкуренції. Якщо раніше основними факторами успіху були масштаби виробництва та територіальне розташування підприємства, то сьогодні ключового значення набувають інноваційність, гнучкість управління та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Інтернет-торгівля створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє мінімізувати витрати на організацію торговельної діяльності та забезпечує доступ до глобального ринку.

Разом із тим розвиток інтернет-торгівлі супроводжується певними проблемами. Серед основних викликів можна виокремити високий рівень конкуренції, необхідність постійного оновлення технологій, залежність від цифрової інфраструктури та дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері електронної комерції. У таких умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати власні бізнес-моделі та інвестувати у розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єкти господарювання мають формувати комплексну стратегію цифрового розвитку. Така стратегія повинна передбачати впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток електронних каналів збуту, автоматизацію управлінських процесів та використання інноваційних маркетингових інструментів. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку клієнтоорієнтованого підходу, який передбачає максимальне врахування потреб споживачів та забезпечення високого рівня сервісу.

Отже, інноваційні інструменти інтернет-торгівлі є важливим фактором формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. Використання сучасних технологій, систем аналітики даних, цифрового маркетингу, мобільних платформ та автоматизованих логістичних рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і зміцненню їхніх ринкових позицій.

У сучасному економічному середовищі конкурентні переваги формуються не лише завдяки якості продукції, а й через здатність підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати інновації. Саме тому цифрова трансформація інтернет-торгівлі повинна розглядатися як стратегічний напрям розвитку суб'єктів господарювання, орієнтований на забезпечення довгострокового економічного зростання та підвищення ефективності функціонування бізнесу. Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є інтеграція омніканальних технологій у систему інтернет-торгівлі. Поєднання онлайн- та офлайн-каналів збуту забезпечує безперервність комунікації зі споживачами, підвищує рівень клієнтського досвіду та сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах цифрової конкуренції.

УДК 656.86:658.64”364”

Збинєць А. Д.¹, Круглікова В. В.²

¹ здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1014;

² канд. екон. наук., доц, кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ «НОВОЇ ПОШТИ» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану логістичні компанії змушені швидко адаптувати свої послуги до змін у попиту, безпеці та інфраструктурі. Нова пошта як лідер ринку відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної доставки, що підвищує значення оптимізації її асортиментного портфелю послуг.

Визначити напрями оптимізації асортиментного портфелю послуг компанії в умовах воєнного стану з урахуванням сучасних маркетингових технологій та принципів смарт-управління.

Відомо, що сутнісно асортиментного портфелю послуг пошти є сукупність усіх послуг компанії які можна структурувати за:

Асортиментний портфель послуг — це сукупність усіх послуг компанії, структурованих за: видами (доставка, зберігання, фінансові послуги) ,рівнем попиту ,прибутковістю , стратегічною важливістю . Конкурентоспроможність поштових компаній безпосередньо залежить від ефективності асортименту портфелю.

Проблеми асортиментом послуг поштових підприємств займалися Жарська І. О. , Кущик А. П.

Під час воєнного стану відбулися певні зміни : зростання попиту на швидку доставку гуманітарних вантажів; підвищення попиту e-commerce; збільшення внутрішньої міграції населення; потреба у безконтактних сервісах ; підвищення вимог до безпеки доставки.

На підставі вище зазначеного окреслилися проблеми що впливають на існуючий портфель послуг : нерівномірність завантаження логістичної мережі ; частина послуг втратила актуальність; високі операційні витрати.

Ефективне управління асортиментним портфелем є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для компанії «Нова пошта» оптимізація послуг дозволяє раціонально використовувати ресурси, підвищувати прибутковість та адаптуватися до змін ринку.

Першим напрямом є скорочення малоприбуткових послуг. Це передбачає аналіз ефективності кожного напрямку та відмову від тих, що не забезпечують достатнього рівня доходу. Водночас доцільно зосередити ресурси на ключових сервісах, які формують основну частину прибутку підприємства.

Другим важливим напрямом є розвиток нових послуг. В сучасних умовах актуальною є доставка у прифронтові регіони, а також розвиток гуманітарної логістики. Перспективним є впровадження мобільних відділень для обслуговування віддалених територій та розширення мережі поштомотів, що сприяє автоматизації процесів і підвищенню зручності для клієнтів.

Третім напрямом виступає цифровізація послуг. Важливу роль відіграє розвиток мобільного додатку Nova Poshta app, який забезпечує доступ до основних сервісів компанії. Автоматизація обслуговування та впровадження онлайн-трекінгу (система, яка дозволяє в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження та статус відправлення (посилки, вантажу)) дозволяють підвищити швидкість обробки замовлень і рівень довіри клієнтів.

Четвертим напрямом є удосконалення цінової політики. Доцільно адаптувати тарифи залежно від регіональних особливостей і попиту, а також впроваджувати спеціальні умови для бізнес-клієнтів і волонтерських організацій.

П'ятим напрямом є впровадження сучасних підходів до управління. Використання аналітики даних дозволяє оцінювати ефективність діяльності, прогнозувати попит і оптимізувати маршрути доставки, що сприяє зниженню витрат і підвищенню якості послуг.

Важливу роль відіграють сучасні маркетингові технології. Персоналізація послуг, використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації та омніканального підходу дозволяють підвищити рівень обслуговування клієнтів і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

На підставі вище зазначеної інформації слід очікувати результати оптимізації :підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, покращення якості обслуговування, зростання лояльності клієнтів, підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, оптимізація асортиментного портфелю послуг є критично важливою для функціонування логістичних компаній у кризових умовах. Для Нова пошта це означає необхідність постійної адаптації, впровадження інновацій та орієнтації на потреби клієнтів, що забезпечує стійкість і розвиток бізнесу навіть у складних умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жарська І. О. Управління асортиментом послуг підприємств сфери логістики // Економіка та суспільство. — 2022. — № 37.
2. Кущик А. П. Маркетингове управління асортиментом послуг підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. — 2021. — № 2.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії, здатної забезпечити оптимізацію логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Динамічність ринкового середовища, нестабільність ланцюгів постачання, зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, а також стрімкий розвиток цифрових технологій формують нові вимоги до системи управління підприємствами. За таких умов маркетингова стратегія перестає бути лише інструментом просування продукції та перетворюється на комплексний механізм координації бізнес-процесів, інтегрованих із логістичною системою підприємства. Сучасна концепція маркетингового управління передбачає формування довгострокових конкурентних переваг на основі поєднання маркетингових, логістичних та цифрових інструментів. Логістичні процеси у цьому контексті виконують не лише функцію транспортування чи складування, а виступають ключовим елементом створення споживчої цінності, оскільки саме ефективність логістики визначає швидкість поставок, рівень сервісу, надійність виконання замовлень та задоволеність клієнтів. Водночас маркетингова стратегія повинна забезпечувати адаптацію логістичної системи до змін попиту [1].

Інноваційні підходи до формування маркетингової стратегії базуються на використанні сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ, Big Data, систем прогнозування попиту, автоматизованого управління запасами та інструментів штучного інтелекту. Використання цифрових рішень дозволяє підприємствам підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати маршрути постачання, зменшити логістичні витрати та забезпечити більш високий рівень гнучкості управлінських рішень. У результаті цифровізація маркетингових і логістичних процесів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища [3].

Наукові дослідження А.М. Ткаченко підтверджують, що цифрова трансформація та інноваційний розвиток підприємств є важливими чинниками підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності управління бізнес-процесами [1]. У сучасних умовах підприємства повинні інтегрувати маркетингову стратегію з логістичною діяльністю, оскільки саме

така інтеграція забезпечує підвищення швидкості реагування на зміни ринку, оптимізацію ресурсного забезпечення та зниження витрат.

Маркетингова стратегія оптимізації логістичних процесів повинна формуватися на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До ключових факторів зовнішнього середовища належать рівень конкуренції, зміни попиту, технологічні тенденції, стан транспортної інфраструктури та глобальні економічні ризики. Внутрішні фактори охоплюють рівень цифровізації підприємства та здатність до інноваційного розвитку. Саме системне врахування цих чинників дозволяє сформувати адаптивну маркетингову стратегію, здатну забезпечити ефективне функціонування логістичної системи підприємства.

Одним із ключових напрямів оптимізації логістичних процесів є використання клієнтоорієнтованого підходу до формування маркетингової стратегії. У сучасних умовах споживачі очікують не лише високої якості продукції, але й швидкості доставки, гнучкості сервісу, прозорості інформації щодо виконання замовлення та можливості персоналізації послуг. Це змушує підприємства переглядати традиційні логістичні моделі та впроваджувати сучасні цифрові рішення, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Використання CRM-систем, електронних платформ та аналітичних сервісів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати потреби і оптимізувати логістичні потоки [3].

Важливим елементом сучасної маркетингової стратегії є інтеграція логістики та цифрового маркетингу. Соціальні мережі, цифрові канали комунікації, електронна комерція та онлайн-платформи формують нові підходи до просування продукції та управління логістичними процесами. Підприємства, які ефективно використовують цифрові канали взаємодії зі споживачами, отримують можливість оперативного реагувати на зміни попиту та швидше адаптувати логістичну систему до ринкових потреб. У результаті маркетингова стратегія стає важливим інструментом координації інформаційних, матеріальних та фінансових потоків підприємства.

У працях А.М. Ткаченко та співавторів підкреслюється, що інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки потребує формування нових управлінських механізмів, орієнтованих на інтеграцію технологічних і маркетингових рішень [2]. Це означає, що конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від здатності поєднувати інноваційні технології з ефективним маркетинговим управлінням та сучасною логістичною інфраструктурою. У цьому контексті логістичні процеси стають не лише елементом забезпечення поставок, а й стратегічним чинником формування ринкової вартості підприємства.

Суттєвого значення набуває проблема управління ризиками у системі логістичних процесів. Пандемічні обмеження, воєнні ризики, інфляційні

процеси, перебої в міжнародних ланцюгах постачання та нестабільність транспортної інфраструктури актуалізують необхідність створення адаптивних маркетингових стратегій, здатних забезпечити безперервність функціонування підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати моніторинг логістичних ризиків, прогнозувати можливі порушення поставок та коригувати логістичні маршрути.

Окрему увагу необхідно приділити екологічному аспекту оптимізації логістичних процесів. У сучасних умовах підприємства дедалі активніше впроваджують принципи «зеленої логістики», спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Використання енергоефективного транспорту, оптимізація маршрутів перевезень, цифровізація документообігу та скорочення обсягів надлишкових запасів сприяють не лише зниженню витрат, але й формуванню позитивного іміджу підприємства. Це є важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки сучасні споживачі та інвестори все більше орієнтуються на принципи сталого розвитку.

Інноваційні підходи до формування маркетингової стратегії також передбачають використання аналітичних моделей прогнозування попиту та поведінки споживачів. Завдяки Big Data та інструментам штучного інтелекту підприємства отримують можливість аналізувати великі масиви інформації, виявляти тенденції ринку та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє підвищити ефективність планування логістичних процесів, скоротити витрати на транспортування і зберігання продукції, а також покращити рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, інноваційні підходи до формування маркетингової стратегії оптимізації логістичних процесів є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко, А. М., & Маслов, Д. Г. (2025). Цифровізація і технологічна трансформація як відповідь на сучасні глобальні виклики та шлях до формування стійких конкурентних переваг національних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 3(81), 200–207. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-200-207](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-200-207)

2. Ткаченко, А. М., & Силенко, О. М. (2017). Інноваційно-інвестиційний розвиток як головний чинник формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 6, 45–50.

3. Павловська І. Г. Концепція проактивного підходу до стимулювання інноваційної діяльності підприємств: основний зміст, структура, форми та методи. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 24–32. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-24-32>

УДК 330.341.1:330.322

Іванова М. І.¹, Усатенко О. В.², Ващенко А. А.³

¹ д-р екон. наук, проф.;

² канд. техн. наук., доц.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-2;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств є процесом, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства через впровадження нових технологій, продуктів, процесів та управлінських рішень на основі інвестиційних ресурсів. Складові інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств є інновації, інвестиції та розвиток. Інновації – це нововведення, які підприємство впроваджує для покращення своїх продуктів (послуг), бізнес-процесів або моделей управління. Вони можуть бути технологічними, продукто-орієнтованими або організаційними. Інвестиції – це фінансові ресурси, які підприємство спрямовує на реалізацію інноваційних проєктів. Інвестиції можуть надходити як з внутрішніх джерел, так і з зовнішніх. Розвиток – це довгостроковий процес зміни та покращення функціонування підприємства, який базується на впровадженні інновацій і залученні інвестицій [1].

Обов'язковими характеристиками інновацій має бути їх ринкова затребуваність. Тобто інновації повинні володіти не тільки новизною на рівні суспільства в цілому, і на рівні конкретного підприємства, а й задовольняти ринковий попит, тобто володіти достатнім ринковим потенціалом як показником успішної реалізації інноваційного потенціалу підприємства [2].

Формування дієвого механізму інноваційно-інвестиційного розвитку включає кілька ключових елементів. По-перше, це стратегічне бачення і довгострокове планування, яке передбачає не лише адаптацію до поточних умов, а й проактивне реагування на майбутні виклики. По-друге, грамотна інвестиційна політика з чітким урахуванням пріоритетів, фінансових можливостей та ризиків. По-третє, кадрове та організаційне забезпечення: кваліфіковані працівники, системи навчання та мотивації, ефективна управлінська структура, що сприяє інноваціям. І, безумовно, важливу роль відіграє сучасна інформаційно-аналітична база, яка дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію на ринку, аналізувати конкурентів, прогнозувати тенденції та ухвалювати виважені управлінські рішення [3].

Результативність інноваційного розвитку значною мірою залежить від рівня сформованості інноваційного потенціалу підприємства. До його ключових складових належать технологічні ресурси, кадровий потенціал,

результати науково-дослідних розробок, інтелектуальний капітал і система управління знаннями. Саме взаємодія цих елементів створює умови для продукування нових ідей, продуктів, технологій [4].

Інновації є основним чинником прогресу сучасних компаній, які постійно стикаються з необхідністю пристосування до змін у економічній, технологічній та соціальній сферах. Успішна реалізація інновацій дозволяє компаніям отримати вирішальні стратегічні переваги у висококонкурентних галузях. Лідери ринку досягають успіху саме завдяки інноваціям – використовуючи як новітні технології, так і передові методи роботи. Однак після досягнення переваг їхнє збереження можливе лише за умови безперервного інноваційного процесу [5]. Впровадження інновації надає підприємству конкурентні переваги, сталий розвиток, розширення ринків але і вимагає постійно покращувати якість або створювати нові продукти, адаптуватись до постійних перешкод, впроваджувати нові технології, ефективно використовувати свої ресурси. Інноваційно-інвестиційний розвиток є запорукою ефективного і сталого функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новик І.В. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. 7 с. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5061/5006/>
2. Грігерман Є.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 54 – 60. DOI: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/97/95>
3. Іванов І.О., Зинов'єв А.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств: стратегія сталого зростання в умовах динамічної економіки. Харківський національний університет радіоелектроніки. каф. ЕК. 2025. Харків. DOI: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/25a08d7e-8234-4fa6-9700-3e33e4d150cd>
4. Станіславів О.В., Нечипорук Д.О., Коваленко О.М. Інноваційно-інвестиційні чинники формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в умовах економічної трансформації. *Успіхи і дослідження в науці*. 2026. № 3 (25). С. 1540 – 1566. DOI: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/39202/39214>
5. Гринько Т.В., Кузнецов Д.В. Конкурентоспроможності підприємства як чинник успішного розвитку. *Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Збірник наукових праць Міжнародної наук.-практична конф. (Дніпро, 3-4 квіт. 2025). Дніпро: Видавець Біла К.О., 2025. С. 14 – 16. DOI: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2025/materiali_konferentciy/5_Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-1.pdf

УДК 658.152-047.44

Ивахненко К. А.¹, Ткаченко А. М.²

¹ здобувачка вищої освіти;

² д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри бізнесу та управління;

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

В умовах сучасної глобалізованої економіки інвестиційна привабливість виступає одним із визначальних чинників розвитку підприємства та економіки держави загалом. Саме від рівня довіри інвесторів залежить можливість залучення фінансових ресурсів, розширення виробництва, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності. Під інвестиційною привабливістю доцільно розуміти сукупність економічних, фінансових, організаційних і репутаційних характеристик суб'єкта господарювання, які формують доцільність вкладення капіталу з перспективою отримання економічного або соціального результату в майбутньому.

Інвестиційна привабливість підприємства не обмежується лише показниками прибутковості чи фінансової стійкості. Вона формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають рівень ризику та потенціал розвитку підприємства

Для визначення рівня інвестиційної привабливості використовуються різноманітні методичні підходи та аналітичні інструменти. Найбільш поширеними серед них є:

Фундаментальний аналіз — дослідження фінансової звітності підприємства, оцінка прибутковості, активів і структури капіталу.

SWOT-аналіз — визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і потенційних загроз.

Порівняльний аналіз — співставлення діяльності компанії з основними конкурентами або середньогалузевими показниками.

DCF-метод (Discounted Cash Flow) — оцінювання теперішньої вартості очікуваних грошових потоків підприємства.

Для підвищення інвестиційної привабливості підприємствам необхідно систематично вдосконалювати внутрішнє середовище та впроваджувати сучасні управлінські підходи. Одним із ключових напрямів є оптимізація фінансових результатів діяльності. Це може досягатися шляхом скорочення виробничих витрат, автоматизації процесів, підвищення енергоефективності та покращення системи управління дебіторською заборгованістю.

Важливим аспектом сучасного інвестиційного менеджменту є впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Світова

практика свідчить, що інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові показники компанії, а й на її екологічну політику, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління. Підприємства, які дотримуються ESG-принципів, мають ширші можливості для залучення міжнародного капіталу та отримання вигідних умов фінансування.

Не менш важливим фактором є забезпечення прозорості діяльності підприємства. Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), а також проведення незалежного аудиту сприяють підвищенню довіри з боку потенційних інвесторів і партнерів. Прозора система фінансової звітності дозволяє зменшити інформаційні ризики та покращити репутацію компанії на ринку.

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість має ефективність корпоративного управління. Формування наглядових рад, чіткий розподіл функцій між власниками та керівництвом, а також впровадження системи контролю за прийняттям управлінських рішень сприяють зниженню ризиків та підвищенню стабільності функціонування підприємства.

Окрему увагу доцільно приділяти захисту інтелектуальної власності. Реєстрація патентів, торгових марок та авторських прав підвищує ринкову вартість компанії, забезпечує конкурентні переваги та формує додаткові гарантії для інвесторів.

Отже, інвестиційна привабливість є багатогранною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Для інвестора важливими є не лише поточні фінансові результати компанії, але й стратегічне бачення її подальшого розвитку, рівень інноваційності та готовність до трансформаційних змін.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, екологічна відповідальність та розвиток людського капіталу. Саме тому підприємства, які інвестують у професійний розвиток персоналу, інновації та сучасні технології управління, мають значно вищі шанси на успішне залучення інвестиційних ресурсів.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості слід розглядати як комплексний і безперервний процес, спрямований на формування відкритої, конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 424 с.

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується необхідністю формування нової моделі господарювання, орієнтованої на забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсного потенціалу. В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває пошук механізмів, здатних забезпечити не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку. Одними з ключових чинників такого розвитку виступають інновації та інвестиції, які формують основу структурної модернізації економіки та забезпечують її адаптацію до нових глобальних викликів [1].

Повоєнне відновлення не повинно обмежуватися відтворенням існуючих виробничих потужностей. Навпаки, сучасна економічна практика свідчить про доцільність використання принципу «відбудувати краще, ніж було», який передбачає впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та нових управлінських підходів. Саме інноваційний розвиток здатний забезпечити підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на внутрішньому і зовнішньому ринках [2].

Важливу роль у процесі повоєнної трансформації економіки відіграє інвестиційна діяльність. Інвестиції є основним джерелом фінансування модернізації виробничих систем, відновлення інфраструктури, розвитку людського капіталу та впровадження інновацій. Водночас ефективність інвестиційних процесів значною мірою залежить від інституційного середовища, рівня економічної безпеки, прозорості державної політики та здатності країни мінімізувати ризики для потенційних інвесторів.

В умовах післявоєнної відбудови особливого значення набуває формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, яка передбачає інтеграцію фінансових ресурсів, науково-технологічного потенціалу та управлінських інструментів. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише відновлення економічної активності, але й створення нових точок економічного зростання. У сучасних умовах до таких точок належать високотехнологічні виробництва, цифрова економіка, логістична

інфраструктура, відновлювана енергетика, оборонно-промисловий комплекс та сфера інноваційного підприємництва [1].

Одним із головних викликів повоєнного розвитку є обмеженість фінансових ресурсів. Значні обсяги руйнувань потребують масштабних капіталовкладень, що зумовлює необхідність залучення міжнародної фінансової допомоги, грантових програм, прямих іноземних інвестицій та механізмів державно-приватного партнерства. При цьому важливо забезпечити ефективний розподіл ресурсів між різними секторами економіки з урахуванням їхнього потенціалу створення доданої вартості та мультиплікативного ефекту [2].

Суттєвим фактором успішного відновлення є розвиток інноваційної екосистеми. Її складовими виступають науково-дослідні установи, університети, інноваційні кластери, технологічні парки, бізнес-інкубатори та венчурні фонди. Взаємодія зазначених елементів створює сприятливі умови для генерації нових знань, комерціалізації наукових розробок та формування конкурентоспроможних інноваційних продуктів. Особливо актуальним є розвиток технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та індустрії 4.0, які здатні забезпечити прискорену модернізацію економіки [1].

Разом із можливостями повоєнне відновлення супроводжується значною кількістю ризиків. До них належать політична нестабільність, безпекові загрози, недостатній рівень інституційної спроможності, корупційні ризики, нестача кваліфікованих кадрів та висока волатильність зовнішнього економічного середовища. Вплив зазначених факторів може негативно позначатися на інвестиційній активності та стримувати реалізацію інноваційних проєктів. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління розвитком та забезпечення економічної безпеки держави і суб'єктів господарювання.

Стратегічною передумовою ефективного повоєнного відновлення є формування сучасної державної політики підтримки інновацій та інвестицій. Така політика повинна передбачати податкові стимули для інноваційно активних підприємств, розвиток механізмів гарантування інвестицій, підтримку стартапів, спрощення регуляторних процедур та створення сприятливих умов для функціонування малого і середнього бізнесу. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку людського капіталу як ключового ресурсу інноваційної економіки [2].

Перспективним напрямом розвитку є цифровізація процесів управління економічними системами. Використання технологій великих даних, штучного інтелекту, блокчейн-рішень та цифрових платформ дозволяє підвищити прозорість інвестиційних процесів, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити ефективний моніторинг реалізації програм

відновлення. Цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливою умовою формування нової економічної моделі, орієнтованої на знання та інновації [1].

Таким чином, інноваційно-інвестиційні драйвери виступають фундаментальною основою повоєнного відновлення економіки та формування її довгострокової конкурентоспроможності. Поєднання інвестиційних ресурсів з інноваційним потенціалом створює передумови для модернізації виробничих систем, розвитку високотехнологічних секторів та забезпечення економічної безпеки держави. Ефективна реалізація зазначених напрямів потребує удосконалення інституційного середовища, впровадження сучасних механізмів управління ризиками та активізації співпраці між державою, бізнесом і науковою спільнотою. Саме на цій основі може бути сформована стійка модель повоєнного економічного розвитку, здатна забезпечити високі темпи зростання, інноваційну модернізацію та інтеграцію України у глобальний економічний простір.

Додатково слід наголосити, що успішність повоєнного відновлення значною мірою визначатиметься здатністю держави та бізнесу формувати нові економічні моделі розвитку, орієнтовані на принципи інноваційності, стійкості та технологічної модернізації. У сучасних умовах інвестиції повинні спрямовуватися не лише на відновлення пошкоджених об'єктів, а й на створення сучасної виробничої, цифрової та соціальної інфраструктури, здатної забезпечити довгострокове економічне зростання. Важливого значення набуває розвиток партнерства між державними інституціями, науковими установами та приватним сектором, що сприятиме ефективному впровадженню інноваційних проєктів і прискоренню технологічного оновлення економіки. Водночас стимулювання інвестиційної активності має супроводжуватися удосконаленням механізмів захисту інвесторів, підвищенням прозорості управлінських процесів та розширенням доступу до фінансових ресурсів. За таких умов інноваційно-інвестиційна модель розвитку стане основою формування конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити високий рівень економічної безпеки, соціальної стабільності та інтеграції України у світовий економічний простір [1; 2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А. М., Тимошенко Д. М. Інвестиційне забезпечення інноваційного потенціалу промислового підприємства. Економічний вісник: збірник наукових праць. Запоріжжя: ЗДІА, 2013. Вип. 5. С. 119–125.
2. Ткаченко А. М., Силенко О. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток як головний чинник формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 6. С. 89–94.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Сучасна економіка функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, нестабільності ринкового середовища та швидкого оновлення технологій. За таких обставин традиційні джерела конкурентоспроможності підприємств, пов'язані переважно з доступом до матеріальних ресурсів, дешевої робочої сили або територіальних переваг, поступово втрачають визначальне значення. Натомість ключову роль починають відігравати інноваційний розвиток, цифрова зрілість, управлінська гнучкість, здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і створювати нову цінність для споживачів. Саме тому інноваційний розвиток підприємств доцільно розглядати не лише як окремий напрям модернізації виробництва, а як стратегічну основу формування довгострокових конкурентних переваг.

Інноваційний розвиток підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних змін у технологічній, організаційній, управлінській, кадровій, маркетинговій та інвестиційній сферах. Його зміст не обмежується впровадженням нової техніки або окремих цифрових інструментів. Йдеться про системне оновлення бізнес-моделі підприємства, зміну логіки управління ресурсами, підвищення ефективності комунікацій, використання аналітичних платформ, цифрових сервісів, штучного інтелекту, автоматизованих систем планування та контролю. У цьому контексті цифровізація стає не лише технологічним процесом, а й управлінським чинником, який визначає швидкість прийняття рішень, якість прогнозування, рівень прозорості бізнес-процесів і здатність підприємства формувати нові конкурентні позиції [1].

Важливим аспектом є те, що інноваційний розвиток безпосередньо пов'язаний із конкурентними перевагами підприємства. Якщо підприємство здатне швидше за конкурентів упроваджувати нові технології, удосконалювати продукцію, оптимізувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів і створювати унікальні пропозиції на ринку, воно отримує можливість не лише зберігати наявні позиції, а й розширювати свою частку ринку. У працях А.М. Ткаченко наголошується, що технологічний розвиток і цифровізація виступають важливими передумовами формування стійких конкурентних переваг підприємств, особливо в умовах глобальних викликів і посилення конкуренції [1]. Це означає, що інноваційна активність має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства, а не розглядатися як ситуативна реакція на зовнішні зміни.

Традиційна лінійна модель економіки, що базується на принципі «виробництво - споживання - утилізація», в сучасних умовах демонструє низький рівень ефективності через значні обсяги виробничих втрат, надмірне використання природних ресурсів та накопичення відходів. Натомість циркулярна економіка передбачає створення замкнених виробничих циклів, у межах яких ресурси, матеріали та продукція максимально довго залишаються в економічному обороті. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та створює передумови для формування інноваційних моделей розвитку підприємств [2].

У системі циркулярної економіки інноваційний розвиток підприємств виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки. Саме інновації формують можливість адаптації підприємств до сучасних викликів, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів. У сучасних умовах підприємства змушені переорієнтувати власну діяльність із традиційного виробництва на впровадження інноваційних технологій, цифрових платформ управління, автоматизованих систем контролю та ресурсозберігаючих моделей організації бізнес-процесів [1].

Цифрова трансформація економіки формує нове середовище функціонування підприємств. Вона змінює способи виробництва, збуту, логістики, комунікації зі споживачами та взаємодії з партнерами. Підприємства, які впроваджують цифрові технології, отримують можливість швидше обробляти інформацію, прогнозувати попит, управляти запасами, аналізувати поведінку клієнтів, контролювати витрати та виявляти ризики на ранніх етапах. У результаті цифровізація посилює інноваційний потенціал підприємства, оскільки створює інформаційну основу для розроблення нових продуктів, удосконалення процесів і підвищення якості управлінських рішень [3].

Конкурентні переваги, що формуються на основі інноваційного розвитку, мають більш стійкий характер, ніж переваги, засновані лише на цінній конкуренції. Зниження ціни може забезпечити короткостроковий ефект, однак у довгостроковій перспективі воно часто призводить до скорочення прибутковості та обмеження можливостей для інвестування. Натомість інновації дозволяють підприємству створювати унікальні характеристики продукції, підвищувати продуктивність праці, зменшувати ресурсомісткість виробництва, розширювати асортимент, виходити на нові ринки та формувати вищий рівень лояльності споживачів. Саме тому інноваційний розвиток є основою не тимчасових, а стратегічних конкурентних переваг.

Особливе значення має інноваційно-інвестиційний аспект розвитку підприємств. У дослідженні А.М. Ткаченко та О.М. Силенко підкреслюється,

що інноваційно-інвестиційний розвиток є важливим чинником формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [2]. Це положення є принциповим, оскільки інновації потребують відповідного ресурсного забезпечення: фінансових вкладень, кадрового потенціалу, технологічної бази, організаційної підтримки та управлінської готовності до змін. Без інвестиційної складової інноваційний розвиток може залишитися лише декларативною метою, яка не трансформується у реальні конкурентні результати.

У сучасних умовах підприємства повинні формувати власну інноваційну стратегію з урахуванням рівня цифрової зрілості, галузевої специфіки, доступності інвестиційних ресурсів, стану матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Така стратегія має передбачати не лише впровадження окремих технологій, а й створення цілісної системи управління інноваціями. До її складових доцільно віднести моніторинг технологічних трендів, оцінювання інноваційного потенціалу, вибір пріоритетних напрямів модернізації, управління ризиками, підготовку персоналу, формування цифрової культури та оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

Суттєвим чинником формування конкурентних переваг є також використання даних. У цифровій економіці інформація перетворюється на стратегічний ресурс, який дозволяє підприємству краще розуміти потреби ринку, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність бізнес-процесів і своєчасно коригувати стратегію розвитку. Підприємства, які володіють якісними даними та вміють їх аналізувати, отримують перевагу в швидкості реагування на зміни. Це особливо важливо в умовах криз, коли затримка управлінських рішень може призвести до втрати ринкових позицій.

Інноваційний розвиток також сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства. Завдяки впровадженню цифрових технологій підприємство може краще контролювати фінансові потоки, виробничі процеси, логістичні операції, взаємодію з постачальниками та клієнтами. Це знижує ризики втрати ресурсів, підвищує прозорість управління та дає змогу швидше виявляти відхилення від запланованих показників. У результаті інновації виконують не лише функцію розвитку, а й функцію захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств неможливий без трансформації управлінських підходів. Ефективне функціонування підприємств у системі циркулярної економіки потребує впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокове планування, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення балансу між економічними, соціальними й екологічними результатами діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція принципів ESG-

управління у корпоративну політику підприємств, що передбачає відповідальне ставлення до навколишнього середовища, соціальної сфери та якості корпоративного управління [1].

Однак варто враховувати, що цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків. До них належать висока вартість технологічного оновлення, нестача кваліфікованих кадрів, кіберризик, опір персоналу змінам, недостатня інтеграція цифрових рішень у наявну систему управління. Тому інноваційний розвиток має здійснюватися на основі збалансованого підходу, який поєднує стратегічне планування, економічне обґрунтування, оцінювання ризиків і контроль результативності. Лише за таких умов цифровізація стає реальним джерелом конкурентних переваг, а не формальним процесом технологічного оновлення.

Наукові дослідження останніх років підтверджують, що інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як багатовимірний процес, який охоплює не тільки впровадження новацій, але й зміну стану підприємства на основі реалізації інноваційного потенціалу [3]. Це означає, що результатом інноваційного розвитку має бути не сама наявність нової технології, а реальне покращення діяльності підприємства: зростання продуктивності, підвищення якості продукції, скорочення витрат, розширення ринків збуту, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки є визначальною передумовою формування конкурентних переваг. Його стратегічне значення полягає у здатності забезпечити якісне оновлення бізнес-процесів, підвищити адаптивність підприємства, посилити його ринкові позиції та створити основу для довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко, А. М., & Маслов, Д. Г. (2025). Цифровізація і технологічна трансформація як відповідь на сучасні глобальні виклики та шлях до формування стійких конкурентних переваг національних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 3(81), 200–207. DOI: 10.12958/1817-3772-2025-3(81)-200-207.

2. Ткаченко, А. М., & Силенко, О. М. (2017). Інноваційно-інвестиційний розвиток як головний чинник формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*,

3. Седіков Д. В. Моделі стратегічного управління інноваціями в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств зернового ринку. *Проблеми економіки*. 2025. № 1(63). С. 230–235. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-230-235>

КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ АКЦІЙ ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЙ

Сучасний фондовий ринок характеризується високим рівнем конкуренції, волатильності та швидким поширенням інформації, що ускладнює процес прийняття інвестиційних рішень. У таких умовах фундаментальний аналіз залишається одним із ключових інструментів оцінки інвестиційної привабливості компаній та визначення справедливої вартості акцій.

Комплексна оцінка акцій передбачає системне використання групи взаємопов'язаних фінансових індикаторів, які дозволяють отримати об'єктивне уявлення про реальну вартість бізнесу. Особливого значення набувають показники ринкової оцінки компаній, зокрема Market Capitalization, Enterprise Value (EV), P/E, PEG, P/S та P/BV.

Market Capitalization розраховується, як ціна акції помножена на кількість акцій в обороті. Показує, скільки коштує компанія на біржі.

Якщо ринкова капіталізація відображає поточну вартість компанії на біржі, то Enterprise Value враховує не лише ринкову вартість акціонерного капіталу, а й боргові зобов'язання, що дає більш точне уявлення про реальну вартість бізнесу.

Важливу роль у фундаментальному аналізі відіграють оціночні мультиплікатори.

P/E (Price-to-Earnings ratio) розраховується, як ціна акції поділена на прибуток на акцію (EPS). Класичний показник Price-to-Earnings (P/E) демонструє, скільки інвестори готові платити за один долар прибутку компанії. Його модифікація — PEG (Price/Earnings to Growth) розраховується, як P/E поділена на річний ріст прибутку у відсотках. Якщо, PEG менше 1 акція може бути недооцінена.

P/S (Price-to-Sales ratio) розраховується, як ціна акції поділена на виручку на акцію. Показує, скільки інвестори платять за одиницю доходу компанії. Часто використовується для підприємств, які ще не генерують стабільний прибуток.

Показник P/BV (Price-to-Book Value) розраховується, як ціна акції поділена на балансову вартість акції. Допомогає визначити, чи торгується акція нижче вартості чистих активів компанії.

Не менш важливими є показники прибутковості та ефективності діяльності підприємства, серед яких EPS, EBITDA, Net Income, ROE, ROA та маржинальні показники. Вони характеризують здатність компанії генерувати

прибуток, ефективно використовувати активи та забезпечувати зростання капіталу акціонерів.

EPS (Earnings Per Share) розраховується, як чистий прибуток поділена на кількість акцій. Показує, скільки компанія заробляє на кожну акцію.

EBITDA Прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації. Використовується для оцінки операційної ефективності бізнесу.

Net Income (Чистий прибуток) Гроші, які залишилися після всіх витрат і податків.

ROE (Return on Equity) розраховується, як чистий прибуток поділений на власний капітал помножений на 100 відсотків. Показує ефективність використання грошей акціонерів.

ROA (Return on Assets) розраховується, як чистий прибуток поділений на активи помножений на 100 відсотків. Показує, наскільки добре компанія використовує свої активи для заробітку.

Аналіз маржинальності (Gross Margin, Operating Margin, Net Profit Margin) дозволяє оцінити, яка частина виручки перетворюється на прибуток на різних етапах діяльності.

Особливу увагу при комплексній оцінці слід приділяти показникам фінансової стійкості та ліквідності. Співвідношення боргу до власного капіталу (Debt-to-Equity), коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності (Current Ratio, Quick Ratio), а також Interest Coverage Ratio дають змогу визначити рівень фінансових ризиків і здатність компанії обслуговувати свої зобов'язання.

Значну аналітичну цінність мають показники грошових потоків. Free Cash Flow (FCF) вважається одним із найбільш важливих індикаторів, оскільки відображає реальні кошти, доступні компанії після всіх необхідних інвестицій. Поряд із цим аналізується дивідендна політика через показники Dividend Yield та Dividend Payout Ratio.

Особливу роль для довгострокових інвесторів відіграють показники темпів зростання компанії, такі як Revenue Growth – приріст виручки та EPS Growth – приріст прибутку на акцію, які дозволяють оцінити перспективи розвитку бізнесу та потенціал зростання ринкової вартості акцій у майбутньому.

Фінансові показники - це мова компанії. Не існує ідеального показника завжди треба дивитися на картину комплексно. Лише такий багатофакторний аналіз дозволяє інвестору сформувану думку щодо інвестиційної привабливості акцій і мінімізувати ризики прийняття невважених інвестиційних рішень.

УДК 334.711:330.322:004.8

Лоза С. П.¹, Лоза Д. Ю.²

¹ канд. екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

² здобувач третього рівня вищої освіти, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АЛГОРИТМІВ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

Венчурне фінансування в Україні зростає навіть в умовах війни: обсяг публічно розкритих угод сягнув 310,5 млн дол. у 2024 р. та 526 млн дол. у 2025 р., а країна піднялася з 46 на 42 місце у Global Startup Ecosystem Index [1; 2]. Водночас це зростання сконцентроване у кількох великих раундах оборонно-технологічного сектору, тоді як ранні стадії (Pre-seed, Seed) залишаються недофінансованими. Традиційні методи оцінки (DCF, мультиплікаторний аналіз, скорингові моделі Scorecard та Berkus) втрачають прогнозу здатність на ранніх етапах через відсутність фінансової звітності, стабільних грошових потоків та ринкової історії. В результаті інвестори спираються на евристичні судження та інтуїцію, що підвищує ризик помилки та стримує приплив капіталу в українські інноваційні проекти.

У цьому контексті виникає потреба у трансформації методів венчурного інвестування шляхом інтеграції технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Застосування ШІ дозволяє автоматизувати первинний скринінг проектів, працювати з масивами неструктурованих даних та зменшити вплив когнітивних упереджень. Зміни охоплюють три базових етапи венчурного процесу: пошук проектів (Deal Sourcing), первинний відбір (Screening) та глибокий аналіз (Due Diligence).

На етапі пошуку традиційний підхід, за якого фонди очікують заявки від стартапів, поступається проактивному ШІ-скаутингу. Платформа Beacon (SignalFire) відстежує понад 10 млн джерел у реальному часі – від патентних реєстрів і GitHub-активності розробників до динаміки вакансій і рейтингів додатків. Саме завдяки цій системі SignalFire інвестував у Grammarly ще на стадії seed, коли жоден традиційний фонд не розглядав компанію як пріоритетну; згодом її оцінка досягла 13 млрд дол. [3]. Європейський фонд InReach Ventures першим повністю автоматизував sourcing: його платформа DIG обробляє понад 200 джерел даних по європейських стартапах ранніх стадій, що дозволило фонду залучити 53 млн євро від інституційних LP-інвесторів [4].

На етапі первинного відбору ШІ-моделі переорієнтовуються з фінансових показників на альтернативні дані. Алгоритми обробки природної мови (NLP) аналізують професійні профілі засновників у LinkedIn, тональність згадок продукту у медіа, структуру та аргументацію pitch-

матеріалів. Отримані сигнали зіставляються з матрицями тисяч історичних кейсів успішних та збанкрутілих компаній. Дослідження Shi, проведене на вибірці з майже 25 тис. стартапів, показало, що моделі машинного навчання (Random Forest, XGBoost) досягають понад 90 % точності класифікації за ймовірністю успіху [5].

Для України додаткову цінність мають адаптивні моделі оцінки ризиків. Інтеграція геополітичних, макроекономічних та інфраструктурних змінних у скорингові системи дає змогу відокремити територіальні ризики від технологічного потенціалу конкретного стартапу. Це допомагає іноземним інвесторам диференціювати реальну якість проєкту від загального інформаційного фону, пов'язаного з воєнним станом. Такий підхід узгоджується з Національною стратегією розвитку ШІ до 2030 року, де побудову інвестиційно привабливої ШІ-екосистеми визначено одним із пріоритетів.

Водночас ШІ-підхід має обмеження: моделі, навчені на даних розвинених ринків, можуть некоректно оцінювати стартапи з нетиповим бізнес-середовищем, а проблема інтерпретованості алгоритмів («чорна скринька») ускладнює обґрунтування рішень перед LP-інвесторами.

Таким чином, інтеграція ШІ у венчурний процес здатна частково компенсувати дефіцит структурованої інформації про молоді компанії та знизити суб'єктивність оцінок. Для української екосистеми, де кількість активних стартапів перевищує 2 600, а кількість венчурних фондів у 7,5 разів менша, ніж у Польщі [2], автоматизація скринінгу є необхідною умовою масштабування інвестиційного потоку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптивних скорингових моделей, які враховуватимуть специфіку країн із високим рівнем невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. InVenture. Ukrainian Venture Capital in 2025: Capital Concentration, Defence Focus, and a Stress Test for the Ecosystem. 2025. <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukrainian-venture-capital-in-2025>
2. The Recursive. 5 Reasons to Invest in Ukraine's Startup Ecosystem in 2025. <https://therecursive.com/5-reasons-investing-in-ukraines-startup-ecosystem-in-2025/>
3. SignalFire. Beacon AI Platform. URL: <https://www.signalfire.com>
4. Rebel Fund. 2025 Scorecard of AI-Driven Deal-Sourcing Platforms. 2025. URL: <https://www.rebelfund.vc/blog-posts/signalfire-vs-rebel-fund-vs-inreach-2025-ai-deal-sourcing-platforms>
5. Shi M. Machine learning models for early-stage investment decision making in startups. Managerial and Decision Economics. 2024. DOI: 10.1002/mde.4072

УДК 330.34:330.35-047.44

Межерицький Д. А.

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ

Інституційні детермінанти економічного розвитку є одним із ключових напрямів сучасної економічної науки, оскільки саме якість інститутів визначає здатність держав забезпечувати довгострокове економічне зростання, інноваційний розвиток та макроекономічну стабільність. У ХХІ столітті глобальні трансформації, цифровізація, геополітична нестабільність та зміна структури світових ринків посилили увагу до проблематики ефективності економічних моделей розвитку. Традиційні фактори зростання, зокрема природні ресурси, капітал і трудовий потенціал, уже не забезпечують стійкої конкурентоспроможності без належного інституційного середовища. Саме тому питання взаємозв'язку між інституційними характеристиками держави та результативністю економічних моделей набуває особливої актуальності.

Сучасна економічна теорія трактує інститути як сукупність формальних і неформальних правил, які визначають поведінку економічних агентів та впливають на ефективність функціонування економічної системи. До формальних інститутів належать законодавство, система державного управління, механізми захисту прав власності, податкова політика та фінансове регулювання. Неформальні інститути охоплюють рівень довіри в суспільстві, ділову культуру, традиції підприємництва та соціальні норми. Сукупність цих елементів формує інституційне середовище, яке або стимулює економічний розвиток, або стримує його.

Порівняльний аналіз сучасних економічних моделей свідчить, що країни з високим рівнем інституційної якості демонструють вищі темпи економічного розвитку та кращу адаптивність до глобальних криз. Зокрема, скандинавська модель економіки характеризується поєднанням ринкових механізмів із високим рівнем соціального захисту, прозорістю державного управління та ефективними механізмами перерозподілу доходів. Така модель забезпечує стабільне економічне зростання, низький рівень корупції та високий рівень людського капіталу. Водночас англосаксонська модель, орієнтована на лібералізацію ринків, мінімізацію державного втручання та розвиток підприємницької ініціативи, сприяє активізації інноваційної діяльності та залученню інвестицій.

Особливий науковий інтерес становить азійська модель економічного розвитку, яка поєднує активну роль держави з ринковими

інструментами стимулювання економіки. Досвід Південної Кореї, Сінгапуру та Китаю демонструє, що стратегічне державне планування, підтримка промислових кластерів, інвестиції в освіту та технології здатні забезпечити швидке економічне зростання навіть за обмеженості природних ресурсів. Важливим чинником успіху цих країн стала інституційна спроможність держави реалізовувати довгострокові стратегії розвитку та забезпечувати ефективну координацію між державним і приватним секторами.

Разом із тим економічні моделі країн із перехідною економікою демонструють значну залежність від якості інституційних реформ. Недостатній рівень правового захисту, високий рівень корупції, нестабільність регуляторної політики та низька ефективність державного управління суттєво стримують економічний розвиток і знижують інвестиційну привабливість. Для таких країн характерною є ситуація, коли формально запроваджені ринкові механізми не забезпечують очікуваних результатів через слабкість інституційного середовища. Це свідчить про те, що ефективність економічної моделі визначається не лише її структурою, а й здатністю інститутів забезпечувати реалізацію економічної політики.

У сучасних умовах важливого значення набуває інституційна підтримка інноваційного розвитку. Формування економіки знань потребує створення ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом та науковим сектором. Інституційні механізми стимулювання інновацій включають податкові пільги для технологічних компаній, підтримку стартапів, розвиток венчурного фінансування та захист інтелектуальної власності. Країни, які забезпечують високий рівень інституційної підтримки інновацій, демонструють вищу продуктивність праці, конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх економічних шоків.

Окремої уваги заслуговує проблема взаємозв'язку між інституційною довірою та економічним розвитком. Високий рівень суспільної довіри сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищує ефективність економічних взаємодій та стимулює інвестиційну активність. Натомість недовіра до державних інститутів формує тінізацію економіки, посилює ризики ухилення від оподаткування та знижує ефективність економічної політики. У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність підвищення прозорості державного управління та забезпечення верховенства права.

Для України проблема інституційних детермінант економічного розвитку є надзвичайно актуальною в умовах трансформації економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Ефективність реалізації економічних реформ значною мірою залежить від якості державних інститутів, рівня боротьби з корупцією та здатності забезпечити стабільність економічного середовища. Важливим завданням є формування такої

економічної моделі, яка поєднуватиме ринкову ефективність, соціальну орієнтованість та інноваційний характер розвитку.

Результати дослідження підтверджують, що інституційні фактори є визначальними детермінантами економічного розвитку сучасних держав. Порівняльний аналіз економічних моделей свідчить про те, що довгострокове економічне зростання забезпечується не лише ресурсним потенціалом країни, а насамперед ефективністю інституційного середовища. Саме якісні інститути створюють передумови для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення макроекономічної стабільності. У сучасних умовах глобальної конкуренції ключовим напрямом економічної політики держав має стати вдосконалення інституційних механізмів управління, здатних забезпечити адаптивність економічної системи до нових викликів світового розвитку.

Водночас у сучасній світовій економіці дедалі більшого значення набуває здатність держав формувати гнучкі інституційні механізми реагування на кризові явища та глобальні виклики. Пандемія COVID-19, енергетичні кризи, військові конфлікти та трансформація міжнародних логістичних ланцюгів продемонстрували, що економічна стійкість держави залежить не лише від рівня розвитку виробництва чи фінансового сектору, а й від ефективності інституційної координації. Саме інститути забезпечують швидкість ухвалення управлінських рішень, рівень довіри до економічної політики та здатність економіки адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливою умовою успішного розвитку стає також формування цифрових інститутів, які сприяють розвитку електронного урядування, прозорості державних послуг та підвищенню ефективності взаємодії між державою і бізнесом. Для України особливого значення набуває необхідність модернізації інституційної системи відповідно до європейських стандартів, що створить передумови для підвищення інвестиційної привабливості, розвитку підприємництва та забезпечення довгострокового економічного зростання.

У контексті сучасних трансформаційних процесів особливої актуальності набуває формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку, здатної забезпечити ефективне використання внутрішнього потенціалу територій. При активному впровадженні цифрових технологій, сучасних механізмів управління та інноваційних інструментів підтримки підприємництва має місце прояву значно вищого рівня економічної стійкості та конкурентоспроможності. Важливим напрямом розвитку є також інтеграція регіональних економічних систем у міжнародний економічний простір, що сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку експортного потенціалу та модернізації виробничої інфраструктури.

УДК 334.722:614.2

Крайнік О. М.¹, Сергієнко Д. В.²

¹ канд. екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

² студентка першого медичного факультету, Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, одночасно здобувачка першого (бакалаврського) рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент», Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

РОЗВИТОК МЕДИЧНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Актуальність. Сучасна система охорони здоров'я перебуває у стані активної трансформації під впливом цифровізації, розвитку біотехнологій, телемедицини та штучного інтелекту. У цих умовах особливого значення набувають медичні стартапи як форма інноваційного підприємництва, що забезпечує швидке впровадження нових технологій, сервісів та управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Для України розвиток медичних стартапів є особливо актуальним в умовах післякризового відновлення економіки, реформування медичної системи та необхідності підвищення доступності й якості медичних послуг. Медичні стартапи сприяють створенню нових цифрових сервісів, розвитку дистанційної медицини, автоматизації діагностики та підвищенню ефективності управління медичними закладами [1].

Водночас розвиток інноваційного підприємництва у сфері охорони здоров'я супроводжується низкою викликів: недостатнім рівнем інвестиційної підтримки, високими ризиками інноваційної діяльності, складністю державного регулювання та потребою у висококваліфікованих фахівцях. Саме тому дослідження особливостей розвитку медичних стартапів в Україні є важливим напрямом сучасної економічної науки.

Основна частина. Медичний стартап являє собою інноваційний бізнес-проект, спрямований на створення або вдосконалення медичних технологій, продуктів чи послуг із використанням сучасних цифрових та біотехнологічних рішень. Найбільш активно в Україні розвиваються стартапи у сферах телемедицини, цифрових платформ для моніторингу здоров'я, електронних медичних сервісів, штучного інтелекту в діагностиці та медичних wearable-технологій [2].

Важливу роль у розвитку медичних стартапів відіграє цифровізація охорони здоров'я. Впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth, розвиток мобільних медичних застосунків та онлайн-консультацій створюють сприятливе середовище для формування інноваційних бізнес-моделей у медичній сфері.

Основні напрями розвитку медичних стартапів в Україні наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні напрями розвитку медичних стартапів в Україні

Напря́м	Характеристика
Телемедицина	Онлайн-консультації, дистанційний моніторинг пацієнтів
Digital Health	Мобільні застосунки та цифрові платформи для контролю здоров'я
AI-рішення у медицині	Використання штучного інтелекту для діагностики та аналізу даних
MedTech-пристрої	Інноваційне медичне обладнання та wearable-технології
Біотехнологічні стартапи	Розробка нових медичних препаратів та біотехнологій

Сучасні медичні стартапи формують новий підхід до взаємодії між пацієнтами, лікарями та медичними закладами. Значного поширення набувають цифрові екосистеми, що поєднують онлайн-запис до лікаря, електронні рецепти, персоналізовані рекомендації та дистанційний супровід пацієнтів. Це дозволяє підвищити оперативність медичного обслуговування та оптимізувати використання ресурсів медичних установ [3].

Крім того, медичні стартапи мають вагомe соціальне значення, оскільки сприяють підвищенню доступності медичних послуг для населення, особливо в умовах територіальної віддаленості або обмеженого доступу до лікарів вузької спеціалізації. Інноваційні технології дозволяють забезпечити безперервність медичного обслуговування та підвищити якість профілактики захворювань. Водночас розвиток медичних стартапів в Україні стримується рядом факторів: недостатнім рівнем венчурного фінансування, складністю залучення інвестицій, регуляторними обмеженнями та високими вимогами до безпеки медичних технологій. Важливою проблемою також залишається недостатній рівень інтеграції науки, бізнесу та медичної практики [4].

Для успішного розвитку медичних стартапів необхідним є формування інноваційної екосистеми, яка включає державну підтримку, акселераційні програми, партнерство з медичними установами, розвиток венчурного інвестування та підтримку підприємницької освіти. Основні інструменти підтримки медичних стартапів наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Інструменти підтримки медичних стартапів

Інструмент	Опис
Венчурне фінансування	Інвестиції у розвиток інноваційних медичних проєктів
Бізнес-акселератори	Консультаційна та менторська підтримка стартапів
Державні гранти	Фінансова підтримка інноваційних розробок
Партнерства з клініками	Тестування та впровадження медичних технологій

Освітні програми	Підготовка фахівців у сфері MedTech та Digital Health
------------------	---

Важливим чинником розвитку медичних стартапів є також міжнародна співпраця та інтеграція українських інноваційних проєктів у глобальний ринок цифрової медицини. Участь стартапів у міжнародних грантових програмах, акселераторах та інвестиційних платформах сприяє залученню фінансових ресурсів і впровадженню передових технологій у сферу охорони здоров'я. Крім того, розвиток медичних стартапів стимулює формування інноваційної культури, активізує науково-дослідну діяльність та підвищує конкурентоспроможність української медичної галузі [5].

Висновок. Отже, медичні стартапи є важливим елементом розвитку інноваційного підприємництва у сфері охорони здоров'я України. Вони сприяють цифровій трансформації медичної системи, підвищенню доступності медичних послуг та впровадженню сучасних технологій у практику охорони здоров'я.

Подальший розвиток медичних стартапів потребує комплексної підтримки з боку держави, бізнесу та наукового середовища, а також формування сприятливого інноваційного клімату для залучення інвестицій і розвитку технологічного підприємництва. Ефективна інтеграція інновацій у сферу охорони здоров'я сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та покращенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kwilinski A., Lyulyov O., Pimonenko T. Digitalization of Healthcare and Innovative Entrepreneurship Development. *Health Economics and Management Review*. 2023. Vol. 4(1). P. 15–23.
2. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. URL: WHO Digital Health Strategy.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Електронна система охорони здоров'я eHealth. URL: eHealth МОЗ України.
4. Крайнік О. Вплив технологій майбутнього на інноваційне підприємництво. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали V-ої Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. 375 с. С.130-13.
5. Сергієнко Д.В. *Науковий керівник: Сергієнко Т.І.* Медичне підприємництво як чинник інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. С. 203 – 205.

УДК 330

Оглобліна В. О.¹, Гришина А. Є.², Мирошник С. О.³

¹ канд. екон. наук, доц., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів;

² здобувач вищої освіти;

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

³ здобувач фахової передвищої освіти, ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ», м. Запоріжжя, Україна.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Маркетинг у сучасних умовах виступає не окремою функцією підприємства, а інтегрованою системою управління його розвитком. Науковці Kotler, Day, Sheth, Moorman зазначають, що маркетинг формує взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім конкурентним середовищем, забезпечуючи створення цінності для споживачів і стейкхолдерів. Його економічна сутність полягає у трансформації ресурсів підприємства у ринкову вартість через продукт, комунікацію, бренд та інновації.

В історичній еволюції маркетингової думки відбулося зміщення акцентів – від класичних моделей (4P, менеджерська школа, теорія конкуренції М. Портера) до сучасних інтегрованих підходів, орієнтованих на ресурси (RBV), цінність (Value-Based Marketing), цифровізацію (Digital & Innovation-Driven) та сталий розвиток (ESG-marketing). Це свідчить про формування нової парадигми маркетингової стратегії, яка поєднує економічну доцільність, технологічну ефективність і соціальну відповідальність.

Формування маркетингових стратегій підприємства має глибоке теоретичне коріння, яке простежується через розвиток маркетингової думки – від ранніх шкіл до сучасних теорій. Однією з ключових складових цього розвитку є історичний перегляд шкіл маркетингової думки, зокрема товарної (commodity), інституційної (institutional), функціональної (functional) та менеджерської (managerial) шкіл. Цей перелік ілюструє, як змінювались акценти: від вивчення самої продукції та каналів збуту до розуміння поведінки споживача, управління маркетингом і стратегічного його значення.

Зокрема, функціональна школа ставила питання «що робить маркетинг?», інституційна – «хто його здійснює?», менеджерська – «яким чином це робить менеджер?». Подальший розвиток теорії стратегічного маркетингу відбувся через ресурсно-орієнтований підхід та теорію переваги ресурсів. Вона зосереджується на внутрішніх ресурсах і можливостях підприємства як чинниках формування стійкої конкурентної переваги. Також

варто відзначити, що сучасна маркетингова теорія звертає увагу не лише на самого підприємства, але і на його мережеві та екосистемні взаємодії.

Методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії охоплюють економічні, ринкові, поведінкові та інтегровані підходи. Класичні показники ефективності (ROI, ROMI, EVA) мають бути доповнені нефінансовими індикаторами – задоволеністю клієнтів, лояльністю, силою бренду, інноваційним потенціалом, цифровим охопленням. Доцільно застосувати інтегровані системи вимірювання – Balanced Scorecard, KPI Tree, CLV, а також новітні кількісні моделі (DEA, ентропійне зважування, fuzzy-logic та регресійно-ентропійні моделі), що забезпечують об'єктивність і багатовимірність оцінювання.

Ефективність маркетингової стратегії не може бути оцінена лише за короткостроковими фінансовими результатами, оскільки її стратегічна мета – створення довгострокової цінності підприємства. Саме тому сучасна методологія оцінювання має базуватись на інтегральних підходах, що дозволяють враховувати взаємозв'язки між фінансовими, ринковими, клієнтськими, інноваційними та ESG-показниками.

Сучасні концепції маркетингових стратегій формують нову парадигму стратегічного розвитку підприємства, у якій:

- ключову роль відіграють дані, інновації та соціальна відповідальність;

- створення вартості розглядається як багатовимірний процес;

- конкурентоспроможність залежить не лише від ресурсів, а й від репутаційного та екологічного капіталу.

Отже, така парадигма може стати основою переходу до моделі «green industrial marketing», яка поєднує елементи цифрового, клієнтського та ESG-орієнтованого управління. Розвиток підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища ґрунтується на синтезі стратегічного управління, цифрових технологій і сталих практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голомб В.В., Оглобліна В.О., Голомб В.В. Міжнародні маркетингові ігри у цифровій економіці як драйвер розвитку українського експорту та підвищення ефективності бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 82. С.279-284.

2. Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О., Воронкова В.Г. Удосконалення менеджменту збутової діяльності промислового підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026р.* [Електронне видання] у 2т./ відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічк – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т. 2.

УДК 657

Оглобліна В. О.¹, Загородній С. А.², Плиска О. В.³

¹ канд. екон. наук, доц., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів;

² аспірант;

³ аспірант;

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

ВПЛИВ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОМЕНЕДЖМЕНТУ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Система екологічного менеджменту є сучасним інструментом комплексного управління екологічними аспектами діяльності підприємств. Вплив результатів екологічного менеджменту на розвиток інноваційного підприємництва є рушійною силою переходу до «зеленої» економіки. Екологічний менеджмент перетворює екологічні обмеження на можливості для створення конкурентних переваг, стимулюючи впровадження нових технологій, продуктів та управлінських моделей.

Для ефективного і перспективного розвитку екоменеджменту в організації потрібно постійно використовувати різні інновації. Це певна новизна, що вводить на підприємстві та забезпечує якісний та результативний ріст ефективності продукції чи процесів, а також сприяє високій конкурентоспроможності організації як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Екологічно орієнтована інноваційна діяльність підприємства повинна реалізовуватись на основі застосування екологічно чистих безвідходних та маловідходних технологій, встановлення очисних споруд для шкідливих викидів газів та стічних вод, застосування новітніх технологій з переробки сировини для затрат меншої кількості енергії, розроблення і постачання продукції, яка не має шкідливого впливу на довкілля. На розвиток інновацій в сфері екологічного менеджменту впливає низка чинників (зовнішніх та внутрішніх), які сприяють розвитку інновацій або перешкоджають їх запровадженню. Зовнішні чинники: рівень економічного зростання, політична ситуація в країні, національна та міжнародна законодавча база, податкова політика, наявність зовнішніх джерел фінансування, науково-технічний прогрес, екологічна ситуація в країні та міжнародні програми з екологічної безпеки. Внутрішні чинники: цілі організації в напрямку реалізації екологічних заходів; рівень забезпеченості внутрішніми джерелами фінансування; наявність фахівців з екологічної безпеки та відповідних структурних підрозділів.

Ключовою метою впровадження міжнародного стандарту ISO 14001 є створення результативної системи екологічного управління, яка дозволяє підприємствам мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище,

оптимізувати використання природних ресурсів та підвищити економічну ефективність виробничих процесів. Основні принципи стандарту ISO 14001 передбачають послідовне впровадження екологічної політики через чотири взаємопов'язані етапи: планування, впровадження, перевірку та коригування.

Практична цінність стандарту ISO 14001 полягає в забезпеченні комплексного підходу до екологічного менеджменту. Підприємства, які впроваджують цей стандарт, отримують низку конкурентних переваг. Серед них зниження операційних витрат через ефективне ресурсоспоживання, мінімізація екологічних ризиків, покращення корпоративного іміджу та розширення можливостей виходу на міжнародні ринки.

Важливим аспектом є постійне вдосконалення екологічної політики. Стандарт ISO 14001 передбачає циклічний підхід до управління, що дозволяє підприємствам систематично аналізувати власну екологічну діяльність, виявляти недоліки та впроваджувати більш ефективні механізми екологічного менеджменту.

Як свідчить досвід розвинених країн, одним із стимулів запровадження новітніх технологій у сфері екоменеджменту є рівень стійкого економічного зростання в країні, адже за відсутності останнього не буде коштів для фінансування даної сфери. Сертифікація за ISO 14001 відкриває додаткові можливості для участі у міжнародних тендерах, грантових програмах та проектах з державно-приватного партнерства. Багато міжнародних фінансових інституцій розглядають наявність екологічного менеджменту як обов'язкову умову для надання фінансування.

Отже, врахування зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на розвиток інновацій в сфері екологічного менеджменту дозволить підприємствам ефективніше планувати екологічні заходи на підприємстві, організовувати та мотивувати роботу працівників, задіяних до даної сфери діяльності, контролювати та регулювати процеси управління екологічною безпекою тощо. Результати екоменеджменту стимулюють підприємництво переходити від пасивної відповідності екологічним нормам до активного створення інновацій, що гарантує довгострокову життєздатність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В.О., Белоконь К.В. Інноваційна парадигма штучного інтелекту (ШІ) як драйвер зеленої екології і зеленої металургії. Innovative paradigms of modern digital society: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. 180 p, 5-24.

УДК 658.152:005.334]:330.131.7

Пожуев Д. О.¹, Ткаченко А. М.²

¹ здобувач вищої освіти;

² д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри бізнесу та управління;

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

РИЗИК-ОРІЄТОВАНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, динамічними змінами ринкового середовища, трансформацією міжнародних економічних відносин та посиленням впливу кризових факторів на діяльність суб'єктів господарювання. Економічна невизначеність, що виникає внаслідок глобальних фінансових коливань, інфляційних процесів, геополітичних конфліктів, змін логістичних ланцюгів та цифрової трансформації, суттєво впливає на рівень інвестиційної активності підприємств. За таких умов питання формування інвестиційної привабливості підприємств набуває особливої актуальності, оскільки саме здатність залучати інвестиційні ресурси визначає перспективи розвитку бізнесу, його конкурентоспроможність та економічну стійкість.

У сучасній економічній науці інвестиційна привабливість підприємства розглядається як комплексна характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає доцільність вкладення капіталу з урахуванням рівня ризику, прибутковості, фінансової стійкості та перспектив розвитку підприємства. Водночас в умовах економічної невизначеності традиційні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості втрачають свою ефективність, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю та складністю прогнозування економічних процесів. Саме тому особливого значення набуває використання ризик-орієнтованих підходів до формування інвестиційної привабливості підприємств.

Ризик-орієнтований підхід передбачає інтеграцію механізмів управління ризиками у систему стратегічного управління підприємством. Його основною метою є не лише оцінювання потенційних загроз для інвестиційної діяльності, але й формування адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємства стикаються з фінансовими, виробничими, інноваційними, логістичними, кадровими та інформаційними ризиками, які можуть суттєво впливати на рівень їх інвестиційної привабливості. Саме тому ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємств та залучення інвестиційних ресурсів.

Інвестиційна привабливість підприємства повинна оцінюватися з урахуванням комплексу фінансово-економічних показників, рівня

конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1]. У сучасних умовах саме адаптивність і стійкість підприємства стають ключовими критеріями прийняття інвестиційних рішень. Інвестори орієнтуються не лише на рівень прибутковості, але й на здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах нестабільності та невизначеності.

Важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості відіграє фінансова стійкість підприємства. Наявність стабільних фінансових результатів, достатнього рівня ліквідності, оптимальної структури капіталу та ефективної системи фінансового менеджменту сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів. У сучасних умовах особливого значення набуває використання систем фінансового моніторингу та прогнозування, які дозволяють своєчасно виявляти кризові тенденції та формувати ефективні управлінські рішення. Саме ризик-менеджмент забезпечує можливість мінімізації фінансових втрат та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість підприємств має рівень інноваційного розвитку. Інноваційна активність підприємства виступає важливим індикатором його конкурентоспроможності та здатності забезпечувати довгострокове економічне зростання. У сучасних умовах інвестори надають перевагу підприємствам, які активно впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи управління, інструменти штучного інтелекту та сучасні інформаційно-аналітичні платформи. Використання інновацій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити рівень ризику інвестиційної діяльності.

У процесі формування інвестиційної привабливості важливим є також забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. В умовах економічної невизначеності підприємства повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати стратегії розвитку та впроваджувати нові механізми управління. Формування інвестиційної привабливості підприємства повинно здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей, інвестиційного клімату та ефективності використання інвестиційних ресурсів. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств.

Одним із ключових елементів ризик-орієнтованого підходу є стратегічне прогнозування. У сучасних умовах підприємства повинні використовувати економіко-математичні моделі, сценарний аналіз та системи прогнозування аналітики для оцінювання потенційних ризиків і визначення перспектив розвитку. Використання сучасних цифрових інструментів

дозволяє аналізувати зміни ринкового середовища в режимі реального часу та формувати ефективні сценарії антикризового реагування [2].

Не менш важливим фактором формування інвестиційної привабливості є корпоративне управління. Прозорість управлінських процесів, ефективна система внутрішнього контролю, наявність стратегічного планування та високий рівень управлінської компетентності сприяють підвищенню довіри інвесторів. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження ESG-підходів, які передбачають урахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття управлінських рішень. Саме ESG-орієнтовані підприємства мають вищий рівень інвестиційної привабливості та здатні ефективніше залучати інвестиційні ресурси.

В умовах економічної невизначеності важливу роль відіграє диверсифікація ризиків. Підприємства повинні забезпечувати оптимізацію структури активів, диверсифікацію джерел фінансування та розширення ринків збуту. Крім того, важливим є формування стратегічних резервів, які забезпечують можливість оперативного реагування на зовнішні загрози та підтримання фінансової стійкості підприємства.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення інвестиційної привабливості українських підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. У сучасних умовах інвестори приділяють значну увагу рівню економічної безпеки, стабільності законодавчого середовища, стану інфраструктури та перспективам розвитку окремих галузей економіки. Саме тому підприємства повинні формувати ефективні механізми управління ризиками, орієнтовані на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Таким чином, ризик-орієнтовані підходи до формування інвестиційної привабливості підприємств є важливим стратегічним інструментом забезпечення їх стабільного розвитку в умовах економічної невизначеності. Їх ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати механізми ризик-менеджменту у систему стратегічного управління, використовувати інноваційні технології, забезпечувати фінансову стійкість та формувати адаптивні моделі розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А. М., Кушнір О. Економічна оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. № 4. С. 154–160.
2. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072> [in English].

УДК 330.341.1:005.21:005.922.1]:338.2

Пожуєва Т. О.

д-р екон. наук, проф., професор кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням глобальної конкуренції, активізацією цифрових трансформацій та зростанням ризиків, пов'язаних із воєнними, енергетичними, фінансовими й логістичними викликами. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, оскільки саме рівень їхньої стійкості визначає здатність національної економіки адаптуватися до кризових процесів та забезпечувати довгостроковий розвиток. Водночас ефективне функціонування підприємств у сучасному середовищі вже неможливе без активного впровадження інноваційних рішень, що дозволяють формувати нові конкурентні переваги, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати рівень економічної стабільності.

Інноваційний розвиток у сучасних умовах слід розглядати не лише як інструмент модернізації виробництва чи вдосконалення технологічних процесів, а як комплексний стратегічний механізм формування економічної безпеки підприємства. Застосування цифрових технологій, систем штучного інтелекту, автоматизованих аналітичних платформ, сучасних методів прогнозування ризиків і сценарного моделювання створює передумови для підвищення адаптивності суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища. Саме тому інноваційний розвиток перетворюється на ключовий чинник підтримання фінансової стійкості, збереження ресурсного потенціалу та мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

У процесі структурної трансформації економіки відбуваються суттєві зміни у механізмах функціонування підприємств, змінюються підходи до управління ресурсами, формуються нові моделі взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Особливого значення набуває цифровізація економічних процесів, розвиток електронної комерції, трансформація логістичних систем, а також активне використання технологій Industry 4.0. У таких умовах забезпечення економічної безпеки підприємств потребує переходу від традиційних методів реагування на загрози до проактивної системи управління, заснованої на принципах інноваційності, гнучкості та стратегічного прогнозування.

Важливим стратегічним імперативом інноваційного розвитку є інтеграція цифрових технологій у систему економічної безпеки підприємства. Використання інтелектуальних систем управління дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, здійснювати моніторинг фінансових показників, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та формувати ефективні механізми управлінського реагування. У сучасних умовах саме цифрова аналітика забезпечує можливість швидкого прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізації економічних втрат.

Не менш важливим напрямом є формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, яка сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, активізації внутрішніх інноваційних процесів та підвищенню рівня адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Людський капітал стає одним із ключових елементів економічної безпеки, оскільки саме здатність працівників генерувати нові ідеї, адаптуватися до технологічних змін та ефективно використовувати цифрові інструменти визначає конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

У умовах структурної трансформації економіки значного поширення набувають ризики, пов'язані з нестабільністю ланцюгів постачання, інфляційними процесами, зміною валютних курсів, кіберзагрозами та обмеженістю інвестиційних ресурсів. У зв'язку з цим інноваційний розвиток підприємств має супроводжуватися формуванням комплексної системи ризик-менеджменту. Ефективне управління ризиками передбачає використання сучасних методів економіко-математичного моделювання, сценарного аналізу, прогнозування кризових ситуацій та оцінювання рівня економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки є диверсифікація діяльності підприємства на основі інноваційних підходів. Розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту, використання альтернативних каналів постачання та впровадження цифрових бізнес-моделей сприяють зниженню залежності підприємства від окремих зовнішніх факторів. Крім того, диверсифікація дозволяє підвищити гнучкість підприємства та забезпечити його стабільне функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

Суттєву роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє інвестиційна активність підприємств. У сучасних умовах інноваційний розвиток неможливий без залучення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію управління, розвиток науково-дослідної діяльності та впровадження енергоефективних технологій. Інвестиції в інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат

виробництва, покращенню якості продукції та формуванню стійких конкурентних переваг.

Водночас структурна трансформація економіки вимагає активізації державної підтримки інноваційного розвитку підприємств. Формування ефективної державної політики у сфері економічної безпеки має передбачати стимулювання інноваційної діяльності, розвиток цифрової інфраструктури, підтримку наукових досліджень, створення сприятливого інвестиційного клімату та вдосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування бізнесу. Важливим напрямом є також розвиток партнерства між державою, бізнесом та науковими установами, що дозволяє забезпечити синергію ресурсів та прискорити процес технологічної модернізації економіки.

Важливим аспектом забезпечення економічної безпеки в умовах інноваційного розвитку є формування ефективної системи стратегічного управління, орієнтованої на довгострокову стабільність та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати механізми випереджувального розвитку, засновані на використанні інноваційних технологій, інтелектуального капіталу та цифрових платформ управління. Особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу.

Крім того, інноваційний розвиток сприяє підвищенню рівня фінансової стійкості підприємств через активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію виробництва та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. У результаті формується комплексна модель економічної безпеки, яка забезпечує мінімізацію ризиків, підвищення продуктивності праці та створення умов для сталого економічного зростання в умовах структурної трансформації національної економіки.

Таким чином, стратегічні імперативи інноваційного розвитку в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання повинні базуватися на комплексному поєднанні цифрових технологій, інноваційного менеджменту, ефективного ризик-менеджменту та інвестиційної активності. У сучасних умовах саме інноваційна модель розвитку створює передумови для формування стійкої системи економічної безпеки, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємств, їхню адаптацію до зовнішніх викликів та підвищення конкурентоспроможності в умовах структурної трансформації економіки.

УДК 658.152:339.1

Сазонов Р. Ю.

аспірант кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ,
Україна.

СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах економічного відновлення України забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває системного значення. Особливо це стосується торговельних підприємств, що функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої коливаннями попиту, трансформацією споживчої поведінки, змінами логістичних ланцюгів та зростанням ролі цифрових каналів збуту. Додатковими факторами впливу виступають посилення конкуренції, обмеженість фінансових ресурсів і необхідність швидкої адаптації до змін ринкового середовища. У таких умовах інвестиційна діяльність виступає не лише джерелом розвитку, а й ключовим інструментом адаптації та забезпечення стійкості підприємств.

Специфіка інвестиційної діяльності торговельних підприємств визначається особливостями їх бізнес-моделі. У торгівлі домінує короткий операційний цикл, висока оборотність активів та залежність від швидкості реалізації товарів. Це зумовлює пріоритетність інвестицій, спрямованих на підвищення ефективності операційних процесів, зокрема у сферах логістики, управління запасами, автоматизації обліку та цифровізації каналів продажу. Відповідно, економічний ефект від інвестицій проявляється не лише у зростанні прибутку, а й у скороченні тривалості операційного циклу, підвищенні ліквідності та стабільності грошових потоків, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства та його здатність підтримувати безперервність діяльності.

У сучасних умовах інвестиції у торгівлі набувають процесно-орієнтованого характеру. Вкладення у цифрові платформи, аналітичні системи, електронну комерцію, CRM та ERP дозволяють підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати товарні потоки та забезпечити інтеграцію каналів збуту. Крім того, такі інвестиції сприяють підвищенню рівня сервісу, персоналізації взаємодії з клієнтами та покращенню управлінських рішень на основі даних. Таким чином, інвестиційна діяльність трансформується у механізм підвищення ефективності бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Водночас традиційні підходи до оцінювання ефективності інвестицій не повною мірою враховують специфіку торговельної діяльності. Класичні

фінансові показники, такі як NPV, IRR та ROI, дозволяють оцінити дохідність інвестиційних проєктів, однак не відображають їх вплив на операційні параметри діяльності підприємства. Зокрема, поза увагою залишаються показники оборотності запасів, тривалості операційного циклу та рівня логістичних витрат, що є критичними для торговельних підприємств і визначають їх ефективність.

З огляду на це доцільним є застосування комбінованого підходу до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності, який передбачає інтеграцію фінансових і операційних показників та врахування ризиків зовнішнього середовища. Важливим є також використання сценарного підходу, що дозволяє адаптувати інвестиційні рішення до змін попиту, логістичних умов і рівня невизначеності, підвищуючи якість управлінських рішень та знижуючи ймовірність помилкових інвестицій.

Стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств має базуватися на формуванні адаптивної системи управління інвестиціями, що передбачає гнучке планування, пріоритизацію проєктів за їх впливом на ліквідність і оборотність та диференційований підхід до фінансування залежно від рівня ризику. Особливу роль відіграють інвестиції, спрямовані на цифровізацію та оптимізацію операційних процесів.

Таким чином, інвестиційна діяльність торговельних підприємств виступає стратегічним чинником підвищення їх конкурентоспроможності. Ефективне стимулювання інвестицій потребує комплексного підходу, що враховує галузеву специфіку торгівлі, поєднує фінансові та операційні критерії оцінювання та передбачає активне використання інструментів управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. (зі змінами).
2. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Modeling the development of economic systems*. 2023.
3. Передерій Т. Сталий розвиток підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Grail of Science*. 2023.
4. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022.
5. Школенко О. Б. та ін. Роль торгівлі у забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023.

УДК 330.341.1:332.1]:[338.2+005.2]

Чорний Р. С.

д-р екон. наук, проф., директор,

Нововолинський-науковий інститут економіки та менеджменту

Західноукраїнський національний університет, м. Нововолинськ, Україна.

ІННОВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Наразі розвитку національної економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, структурними змінами у системі виробництва, активізацією цифрових трансформацій та необхідністю формування нових підходів до забезпечення ефективного функціонування регіонів. У цих умовах регіональний розвиток набуває особливого значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності держави, зміцнення економічної безпеки та забезпечення сталого соціально-економічного зростання. Водночас традиційні механізми управління територіальним розвитком поступово втрачають ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних детермінант, здатних забезпечити адаптацію регіональних економічних систем до сучасних викликів.

У сучасній економіці інновації виступають не лише фактором технологічного оновлення виробництва, а й основою формування нової моделі управління регіональним розвитком. Інноваційна активність регіонів визначає рівень їх інвестиційної привабливості, здатність до інтеграції у глобальні ринки, ефективність використання ресурсного потенціалу та рівень соціально-економічної стабільності. Саме тому забезпечення регіонального розвитку на інноваційних засадах стає стратегічним пріоритетом державної економічної політики.

В умовах трансформації національної економіки особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових технологій дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень, забезпечити оперативність аналізу інформації та сформувати ефективну систему моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів. Цифрові платформи, інтелектуальні системи аналізу даних, технології штучного інтелекту та автоматизовані механізми управління створюють передумови для формування нової архітектури регіонального управління, орієнтованої на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою складовою інноваційного розвитку регіонів є модернізація інфраструктури. Розвиток транспортно-логістичних систем, цифрових комунікацій, енергетичної інфраструктури та інформаційних мереж забезпечує підвищення ефективності функціонування економічних суб'єктів і створює умови для залучення інвестицій. Особливого значення набуває розвиток цифрової інфраструктури, яка виступає базою для впровадження

електронного урядування, цифрових сервісів та автоматизованих систем управління.

У процесі трансформації національної економіки важливу роль відіграє формування інноваційного підприємницького середовища. Саме малий та середній бізнес є одним із ключових драйверів економічного розвитку регіонів, оскільки забезпечує створення нових робочих місць, стимулює конкуренцію та сприяє впровадженню інновацій. У зв'язку з цим важливим завданням державної регіональної політики є створення сприятливих умов для розвитку стартапів, технологічних парків, бізнес-інкубаторів та центрів підтримки інноваційного підприємництва.

Суттєвий вплив на ефективність регіонального розвитку здійснює система стратегічного управління. У сучасних умовах управління регіонами повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та ризик-орієнтованого підходу. Це передбачає використання сучасних методів прогнозування, економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу для оцінювання перспектив розвитку територій. Використання аналітичних платформ і технологій Big Data дозволяє органам влади здійснювати комплексний моніторинг економічних процесів та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш важливим чинником регіонального розвитку є забезпечення економічної безпеки територій. Посилення кризових явищ, геополітична нестабільність, ризики порушення логістичних ланцюгів та зростання конкуренції на світових ринках вимагають впровадження нових механізмів управління ризиками. У цих умовах інноваційні технології виступають інструментом підвищення стійкості регіональних економічних систем та забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом сучасного регіонального розвитку є формування концепції «розумного регіону», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління соціально-економічними процесами. Реалізація даної концепції забезпечує оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості адміністративних послуг, покращення екологічної ситуації та підвищення рівня життя населення. Використання технологій штучного інтелекту, Інтернету речей та цифрових платформ дозволяє створити ефективну систему взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю.

Інноваційні детермінанти регіонального розвитку в умовах трансформації національної економіки формують основу для забезпечення довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності регіонів. Цифровізація управлінських процесів, розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури, підтримка інноваційного підприємництва та впровадження сучасних технологій управління створюють передумови для формування ефективної моделі регіонального розвитку. Саме інтеграція

інноваційних підходів у систему державного та регіонального управління дозволить забезпечити стабільний розвиток економіки, підвищення інвестиційної привабливості територій та зміцнення економічної безпеки держави.

Слід зазначити, що інноваційний розвиток регіонів безпосередньо залежить від ефективності фінансового забезпечення процесів цифрової трансформації та модернізації економіки. У сучасних умовах регіони конкурують не лише за природні ресурси чи виробничий потенціал, а насамперед за інвестиційний капітал, висококваліфіковані кадри, інноваційні технології та доступ до цифрових ринків. Саме тому важливого значення набуває формування сучасної системи інвестиційної підтримки інноваційних проєктів, яка повинна базуватися на принципах прозорості, ефективності та стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток територій.

Особливу роль у забезпеченні регіонального розвитку відіграють механізми державно-приватного партнерства. Участь приватного сектору у фінансуванні інфраструктурних та інноваційних проєктів дозволяє суттєво прискорити модернізацію економічного простору регіонів, підвищити якість управління ресурсами та забезпечити впровадження сучасних цифрових технологій. У багатьох країнах світу саме партнерська взаємодія між державою, бізнесом та науковою спільнотою стала основою формування конкурентоспроможних регіональних економічних систем. Для України цей напрям є особливо актуальним в умовах необхідності структурної перебудови економіки та відновлення соціально-економічної активності регіонів.

Важливою складовою сучасного регіонального розвитку є екологічна трансформація економіки та впровадження принципів сталого розвитку. Інноваційні технології дозволяють підвищити рівень енергоефективності виробництва, оптимізувати використання природних ресурсів та мінімізувати негативний вплив господарської діяльності на навколишнє середовище. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація регіональної політики з екологічними стандартами Європейського Союзу, що потребує активізації інвестицій у «зелені» технології, розвиток альтернативної енергетики та цифрових систем екологічного моніторингу.

Отже, сучасний регіональний розвиток повинен базуватися на комплексному поєднанні інноваційних, цифрових, інвестиційних та управлінських механізмів, орієнтованих на забезпечення стійкого економічного зростання. Лише системна інтеграція інноваційних детермінант у процеси регіонального управління створить передумови для формування конкурентоспроможної економіки, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації світового господарства.

УДК 658.589:005.334

Янушкевич М. В.

аспірант кафедри бізнесу та управління

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах функціонування економіки підприємства змушені здійснювати діяльність у середовищі високої невизначеності, що характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, динамічними технологічними змінами, посиленням конкурентної боротьби та зростанням кількості зовнішніх ризиків. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, трансформація міжнародних ринків і кризові явища значно впливають на ефективність діяльності суб'єктів господарювання, що актуалізує питання формування та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. У таких умовах саме інноваційний потенціал виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку підприємств [1].

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексну сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій та управлінських механізмів, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання до створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Водночас ефективність використання інноваційного потенціалу значною мірою залежить від рівня управління ризиками та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємства повинні не лише формувати інноваційні ресурси, а й створювати ефективні системи ризик-менеджменту, орієнтовані на мінімізацію негативного впливу невизначеності [2].

Проблема оцінки інноваційного потенціалу підприємств є особливо актуальною в умовах трансформаційних змін економіки України. Воєнні ризики, порушення логістичних зв'язків, дефіцит інвестиційних ресурсів, інфляційні процеси та нестабільність фінансової системи формують нові виклики для розвитку підприємств. За таких умов інноваційна діяльність стає не лише інструментом забезпечення економічного зростання, а й важливим механізмом підвищення стійкості бізнесу до кризових процесів. Саме тому підприємства потребують впровадження сучасних підходів до оцінки інноваційного потенціалу, які враховують вплив ризиків та факторів невизначеності [3].

У сучасній економічній науці існують різні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Найбільш поширеними є ресурсний, функціональний, результативний та системний підходи. Ресурсний підхід орієнтований на оцінку наявних матеріальних, фінансових, кадрових та

інформаційних ресурсів підприємства. Функціональний підхід передбачає визначення здатності підприємства до реалізації інноваційних процесів. Результативний підхід акцентує увагу на ефективності впровадження інновацій та їх впливі на фінансові результати діяльності. Водночас системний підхід дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок усіх складових інноваційного потенціалу та визначити рівень готовності підприємства до інноваційного розвитку [1].

Особливого значення в умовах невизначеності набуває ризик-орієнтований підхід до управління інноваційним потенціалом. Такий підхід передбачає інтеграцію механізмів ризик-менеджменту у систему стратегічного управління підприємством. Основною метою ризик-орієнтованого підходу є своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінка їх впливу на інноваційну діяльність та формування ефективних механізмів мінімізації ризиків. Це дозволяє підприємствам підвищити рівень адаптивності до зовнішніх змін та забезпечити стабільність функціонування у довгостроковій перспективі [2].

Важливу роль у системі оцінки інноваційного потенціалу відіграє аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства. До внутрішніх факторів належать рівень технологічного забезпечення, фінансовий стан, кадровий потенціал, ефективність системи управління та організаційна культура підприємства. Зовнішні фактори включають стан ринкового середовища, рівень конкуренції, державну інноваційну політику, інвестиційний клімат та рівень розвитку інфраструктури. Комплексний аналіз зазначених факторів дозволяє сформувати об'єктивну оцінку можливостей підприємства щодо реалізації інноваційних стратегій [3].

У сучасних умовах цифровізація економіки суттєво впливає на процес формування та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління, інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. Цифрові рішення дозволяють оперативно оцінювати ризики, прогнозувати можливі зміни ринкового середовища та оптимізувати процеси управління інноваційною діяльністю [1].

Не менш важливим елементом ризик-орієнтованого підходу є формування системи економічної безпеки підприємства. У сучасних умовах інноваційна діяльність супроводжується високим рівнем фінансових, технологічних, інвестиційних та інформаційних ризиків. Саме тому підприємства повинні створювати комплексні механізми захисту від потенційних загроз, забезпечувати диверсифікацію джерел фінансування, розвивати систему внутрішнього контролю та впроваджувати сучасні методи моніторингу ризиків [2].

Водночас ефективність управління інноваційним потенціалом значною мірою залежить від рівня стратегічного планування. Підприємства повинні формувати довгострокові стратегії інноваційного розвитку, орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг та підвищення стійкості до кризових явищ. У цьому контексті важливого значення набуває використання сценарного моделювання, прогнозування ризиків та оцінки альтернативних варіантів розвитку підприємства [3].

Суттєву роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє людський капітал. Саме рівень професійної підготовки персоналу, здатність працівників до генерації нових ідей та адаптації до технологічних змін визначають ефективність інноваційної діяльності підприємства. Формування інноваційної корпоративної культури, розвиток системи мотивації персоналу та підтримка творчої активності працівників створюють передумови для підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу [1].

Таким чином, оцінювання інноваційного потенціалу підприємств в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища доцільно здійснювати на основі комплексного ризик-орієнтованого підходу, який передбачає всебічне врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку. Такий підхід має охоплювати не лише фінансово-економічні параметри діяльності підприємства, але й рівень його економічної безпеки, ефективність функціонування інноваційної інфраструктури, кадровий потенціал, рівень цифровізації бізнес-процесів, а також здатність оперативно адаптуватися до трансформацій ринкового середовища та глобальних економічних викликів. У результаті підприємства отримують можливість не лише підвищити рівень своєї конкурентоспроможності, але й забезпечити довгострокову економічну стійкість, зміцнити інвестиційну привабливість та сформувати необхідні передумови для інноваційного зростання в умовах нестабільності та посилення глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А., Чорний Р., Чорна Н. Портфоліо ризиків підприємництва в умовах трансформаційних змін в економіці. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 258–264. DOI: 10.35774/econa2023.02.258.
2. Карпенко А., Пожуєв Д. Життєвий цикл підприємства як фактор інвестиційної привабливості в умовах економічної турбулентності. 2025. Економічний вісник Донбасу. № 3(81). С. 91–100. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100)
3. Карпенко А., Крайнік О., Пожуєв Д. Трансформація методів оцінювання інвестиційної привабливості підприємств в умовах воєнного стану. 2025. Економічний аналіз. Том 35. № 2. С. 607–622. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.607>

СЕКЦІЯ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 35:17:005.32

Ажажа М. А.¹, Венгер О. М.²

¹ д-р наук з держ. упр., проф.;

² канд. політ. наук, доц.;

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим кризовими явищами — військовими, економічними та соціальними. У цих умовах особливого значення набуває етична відповідальність лідера, яка визначає рівень довіри до влади, ефективність управлінських рішень та стабільність функціонування публічних інституцій. Як зазначають українські дослідники, етичні засади державної служби є фундаментом демократичного управління та передумовою легітимності влади.

У межах досліджуваної проблематики особливу увагу привертають наукові напрацювання таких учених, як О. Антонова, Г. Атаманчук, В. Бебик, Т. Василевська, Л. Воронько, Б. Гаєвський, Н. Гончарук, М. Головатий, В. Козловський, В. Корженко, Г. Леліков, Н. Липовська, В. Майборода, В. Ребкало, М. Рудакевич, С. Серьогін, Ю. Сурмін, С. Телешун, С. Хаджирадєва та інші. Водночас, попри вагомий внесок зазначених дослідників, а також з урахуванням суттєвих змін у законодавчому регулюванні професійної етики державної служби в Україні, актуальним залишається подальше вивчення цієї проблеми, зокрема щодо уточнення та систематизації основних норм етичної поведінки державних службовців.

Етична відповідальність лідера у системі державного управління розглядається як інтегрована характеристика, що поєднує моральні цінності, професійні стандарти та особистісні якості керівника. Вона передбачає дотримання принципів доброчесності, відкритості, підвітності та орієнтації на публічний інтерес.

Етика державної служби трактується як цілісна система моральних принципів, норм і ціннісних орієнтирів, що визначають поведінку посадовців у процесі реалізації публічних функцій. Зазначені норми перебувають у тісному взаємозв'язку з правовими регуляторами, формуючи комплексний механізм упорядкування службових відносин, спрямований на забезпечення легітимності управлінських рішень і захист інтересів суспільства.

Як підкреслює Н. Сорокіна, кожен елемент системи зазнає впливу з боку системи загалом. У цьому контексті публічна служба не може

розглядатися як відокремлена структура, а виступає складовою суспільства, відображаючи його цінності, норми та етичні орієнтири. Водночас державний службовець, реалізуючи функції публічного управління, покликаний не лише відповідати існуючим етичним стандартам, але й брати участь у формуванні морально-етичних засад поведінки інших соціальних акторів. Отже, він не є лише пасивним відображенням суспільних процесів, а виступає активним суб'єктом трансформацій, здатним впливати на етичну систему через утвердження нових цінностей, норм і стандартів управлінської діяльності, які можуть мати як стратегічний, так і інструментальний характер [3, с. 177].

Професійна етика розглядає шляхи та засоби ефективного самоутвердження людини у суспільно-вироблених видах діяльності. Професійна діяльність не тотожна сутності людини, тим не менше є одним із вагомих чинників вияву її творчих умінь та моральних чеснот. У професійній діяльності людина утверджує себе як соціальний суб'єкт [1, с.592].

В умовах кризових змін роль лідера значно посилюється, оскільки саме він приймає рішення в ситуаціях невизначеності, конфлікту інтересів та обмежених ресурсів. У таких умовах формальні нормативно-правові механізми не завжди є достатніми, а ключовим регулятором стає внутрішня моральна відповідальність посадовця. Дослідження показують, що навіть наявність законодавчо закріплених норм етичної поведінки не гарантує їх дотримання без високого рівня особистої доброчесності .

Кризові ситуації також актуалізують питання довіри громадян до державних інституцій. Як підкреслюється у працях українських науковців, підвищення стандартів професійної етики є ключовим напрямом реформування публічної служби та забезпечення ефективного управління . У цьому контексті лідер виступає носієм етичних цінностей і прикладом для підлеглих, формуючи організаційну культуру державного органу.

Важливим аспектом є також системний характер проблеми етики у публічному управлінні. Вона не може бути вирішена лише через нормативне регулювання або навчання персоналу, а потребує комплексного підходу, що включає розвиток лідерства, удосконалення інституційних механізмів та формування етичної культури [4, с. 48].

Розвиток лідерських компетентностей сучасних фахівців виступає системним і цілеспрямованим процесом професійної підготовки, який передбачає педагогічний вплив у контексті соціально-економічного розвитку. Він реалізується через організацію спеціалізованих заходів, тренінгових програм, виконання складних ситуаційних завдань, проходження профільних стажувань та інших форм практико-орієнтованого навчання. Такі інструменти спрямовані на формування відповідальності, креативного

мислення, мотивації, рішучості, комунікативних навичок, адаптивності та інших важливих особистісних якостей.

Позитивні особистісні риси лідера формують його авторитет і зумовлюють повагу з боку оточення, виступаючи зразком для наслідування. Водночас розвиток управлінських, організаційних і комунікаційних здібностей значною мірою забезпечується через безперервне самонавчання та самовдосконалення. Однією з ключових функцій лідера є передача знань, умінь, практичного досвіду, а також моральних принципів і ціннісних орієнтирів своєму професійному середовищу.

Етичне лідерство є фундаментальною детермінантою трансформації публічного управління, що забезпечує зростання рівня суспільної довіри та оптимізацію управлінських процесів. В умовах реалізації адміністративних реформ в Україні пріоритетним завданням стає розбудова лідерського потенціалу посадовців як запорука результативності інститутів державної влади.

Крім того, етичне лідерство розглядається як важливий інструмент протидії корупції, адже саме моральні якості керівника визначають характер управлінських рішень та поведінку підлеглих. У наукових працях підкреслюється, що етичний лідер здатний формувати середовище нульової толерантності до корупційних проявів і забезпечувати дотримання високих стандартів службової поведінки [2, с. 113].

Таким чином, етичне лідерство є невід’ємною складовою сучасного публічного управління, що забезпечує поєднання професійної компетентності з моральною відповідальністю, сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів і формуванню довіри суспільства до влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венгер О., Васько Р. . Формування професійної етики як чинник удосконалення адміністративної діяльності. *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами* Запоріжжя: Гельветика, 2021. С. 589-592. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5277/1/Voronkova2021.pdf>.
2. Деркач Л. В. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління // *Молодий вчений*. 2025. № 5. С. 112–116.
3. Сорокіна Н.Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: моногр. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 224 с.
4. Штирьов О. М., Коссе А. Є. Етика публічного управління: сучасні аспекти. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 3. С. 45–50.

УДК 005.21:339.138

Архипенко Т. А.¹, Степашко І. Д.²

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-3;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств маркетингова стратегія стає невід'ємною складовою загальної системи менеджменту, оскільки динамічні зміни та кризові явища, що відбуваються в країні (Covid-19, воєнний стан, економічна нестабільність тощо) зумовлюють необхідність формування нових управлінських пріоритетів, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Л.М. Пронько зазначає, що стратегічне планування являє собою сукупність дій і управлінських рішень, спрямованих на розроблення стратегій, які забезпечують досягнення цілей підприємства та слугують інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень. Вибір правильної стратегії сприяє впровадженню нововведень і змін у діяльності підприємства, відкриває нові можливості для розвитку, забезпечує ефективне використання й залучення ресурсів, а також підтримує просування та реалізацію продукції й послуг. Також, підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції та зростання ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Для забезпечення конкурентних позицій на ринку підприємства змушені вдосконалювати системи управління та активно застосовувати інструменти та формувати маркетингову стратегію, орієнтовану на підвищення рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [1].

І.Я. Кулиняк акцентує увагу на тому, що сучасне покоління споживачів формується в умовах стрімкого цифрового розвитку, що сприяє підвищенню їхньої відкритості до цифрових інтеграцій та зростанню вимогливості до якості обслуговування. Водночас активний розвиток штучного інтелекту та його інтеграція в цифрові інструменти розширюють можливості маркетингового менеджменту, забезпечуючи більш ефективне вирішення широкого спектра завдань і досягнення стратегічних бізнес-цілей. Тому на рисунку 1 представлено ключові ролі цифрових інструментів у сучасному маркетинговому менеджменті вітчизняних підприємств [2].

Вважаємо, що розвиток цифровізації є одним із ключових драйверів переходу підприємств до омніканальної моделі ведення бізнесу та реалізації маркетингової стратегії. Омніканальність – це підхід у маркетингових комунікаціях і продажах, який забезпечує злагоджену, безперебійну взаємодію зі споживачем через усі доступні канали та точки контакту [3].

Такий підхід сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки покращенню якості обслуговування, зростанню ефективності управлінських бізнес-процесів та посиленню адаптивності до змін ринкового середовища.



Рисунок 1 – Ролі цифрових інструментів у сучасному маркетинговому менеджменті підприємств [2]

Отже, використання цифрових інструментів у маркетинговому менеджменті дозволяє не лише ефективно залучати та утримувати споживачів, а й здійснювати персоналізацію комунікацій, оцінювати результативність заходів у реальному часі та забезпечувати доступ до ринків. Вважаємо, що перехід підприємств до омніканальної моделі ведення бізнесу є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності управлінських рішень в умовах постійних зовнішніх загроз. Перспективою подальших досліджень є оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://cutt.ly/7tVtgYNT>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73
2. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 2. С. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>
3. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>

УДК 658.014.1:658.012.2

Архипенко Т. А.¹, Іванова М. І.², Кукулевський М. О.³

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² д-р екон. наук., проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища, швидкої зміни технологій та посилення конкурентної боротьби питання формування конкурентоспроможності підприємства набуває визначального значення. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно діяти в умовах ринку, утримувати позиції серед конкурентів та забезпечувати розвиток за рахунок формування і реалізації конкурентних переваг. Вона не є сталою характеристикою, а змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх факторів середовища [1].

Управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як системний процес формування, розвитку та використання конкурентних переваг підприємства. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях, зокрема стратегічному, поточному та оперативному, кожен із яких виконує свою функцію у забезпеченні ефективної діяльності. Водночас, ключове значення має саме стратегічний рівень управління, оскільки він спрямований на формування та розвиток конкурентних переваг, а також на закріплення стійких позицій підприємства на ринку. Реалізація стратегічного управління створює передумови для довгострокової стабільності, підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємства в умовах динамічного та змінного зовнішнього середовища [2].

Основою конкурентоспроможності підприємства виступає формування чітко визначеної та обґрунтованої стратегії розвитку, яка забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами ринку. Саме стратегія визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства, сприяє ефективному розподілу ресурсів і дозволяє своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища. Вона виступає базою для прийняття управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства [3].

Формування конкурентної стратегії передбачає комплексний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та факторів зовнішнього середовища. Важливими елементами цього процесу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності, визначення можливостей і загроз, а також врахування впливу

ринкових, економічних і технологічних чинників. Крім того, необхідно враховувати рівень інноваційності підприємства, ефективність використання ресурсів, якість продукції та ступінь орієнтації на потреби споживачів [4].

У практиці управління конкурентоспроможністю виділяють кілька основних стратегій, серед яких: стратегія лідерства за витратами, що передбачає мінімізацію витрат і формування цінових переваг; стратегія диференціації, спрямована на створення унікального продукту; стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на окремому сегменті ринку; а також стратегія інновацій, що базується на впровадженні новітніх технологій і рішень. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, його ринкових позицій та умов зовнішнього середовища [4].

Механізм підвищення конкурентоспроможності через стратегічне управління передбачає системну реалізацію взаємопов'язаних заходів, що охоплюють планування, впровадження та контроль стратегічних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція інновацій, цифрових технологій і сучасних інструментів управління, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та сформувати нові конкурентні переваги. Крім того, значення має розвиток кадрового потенціалу та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №11 (27). С. 387-399. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399)
2. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>
3. Сахно І. В., Сахненко О. І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 362–367. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/56.pdf
4. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>
5. Мальчик М. В., Василів В. В. Механізми посилення конкурентоспроможності промислових підприємств у динамічному середовищі інноваційної економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18836200>

УДК: П 330

Бабіч О. О.

аспірант, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРИ ОЦІНЦІ РИЗИКІВ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ КОНТРАГЕНТІВ

У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання невизначеності забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Одним із її ключових елементів є оцінка платоспроможності контрагентів, що безпосередньо впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Затримки платежів, зростання дебіторської заборгованості та невиконання контрактних зобов'язань можуть призводити до фінансових втрат і зниження фінансової стійкості. Це обумовлює необхідність застосування інструментів раннього виявлення ризиків неплатоспроможності.

Традиційні підходи, засновані на експертних оцінках або фінансових коефіцієнтах, мають обмежену прогностичну здатність і не враховують взаємозв'язків між факторами. Крім того, вони зазвичай ґрунтуються на експертній, тобто - суб'єктивній оцінці. Використання економетричних методів дозволяє формалізувати оцінювання ризиків, додати процесу оцінки ризиків об'єктивності, а також - підвищити обґрунтованість управлінських рішень [2].

Метою дослідження є розробка підходу до оцінки ризику неплатоспроможності контрагентів із використанням логістичної регресії та методів машинного навчання.

У межах дослідження сформовано набір даних, що містить інформацію про контрагентів за попередні періоди: історію виконання фінансових зобов'язань, фінансові показники, обсяги операцій та тривалість співпраці. Цільова змінна (Y) визначена як бінарний індикатор наявності порушень платіжної дисципліни у наступному періоді [4].

Пояснювальні змінні (X) включають історичні показники поведінки, фінансові коефіцієнти та нефінансові характеристики, зокрема частоту прострочень, стабільність грошових потоків і тривалість співпраці. Це дозволяє враховувати комплексний вплив факторів на ризик.

Для оцінки ймовірності ризику застосовано логістичну регресію, яка забезпечує інтерпретованість результатів і дозволяє оцінити вплив окремих факторів [2]. Для підвищення точності використано метод випадкових лісів (random forest), який враховує нелінійні залежності та зменшує ризик переобучення [1].

Якість моделей оцінювалась за допомогою метрик класифікації: точності (accuracy), повноти (recall) та точності позитивних прогнозів (precision), а також ROC-кривої та площі під нею (AUC) [3].

Результати моделювання підтверджують ефективність підходу: точність класифікації становить близько 80%, що свідчить про здатність моделей розрізняти ризикових і надійних контрагентів. Метод random forest демонструє вищу прогнозу здатність, тоді як логістична регресія забезпечує кращу інтерпретованість результатів.

Практичне значення полягає у можливості використання підходу в системах моніторингу економічної безпеки підприємств для раннього виявлення ризиків, оптимізації кредитної політики та зниження фінансових втрат [5].

Таким чином, поєднання економетричних методів і алгоритмів машинного навчання дозволяє підвищити якість оцінки платоспроможності контрагентів, забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень, а також – ефективніше розподілити ресурси за рахунок використання ризик-орієнтованого підходу. Це у свою чергу надає можливість більш ефективно ідентифікувати ризики і зменшити загальні витрати ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брейман Л. Випадкові ліси (Random Forests) // *Machine Learning*. – 2001. URL: <https://www.stat.berkeley.edu/~breiman/randomforest2001.pdf>
2. Статистична консультативна група Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі (UCLA). Логістична регресія: навчальний посібник. URL: <https://stats.oarc.ucla.edu/stat/sas/library/logistic.pdf>
3. Google Developers. Крива ROC та площа під кривою (ROC Curve and AUC). URL: <https://developers.google.com/machine-learning/crash-course/classification/roc-and-auc>
4. Алонсо А., Карбо Х. М. Машинне навчання в оцінці кредитного ризику. Робочий документ Банку Іспанії. – 2020. URL: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/20/Files/dt2032e.pdf>
5. Європейський центральний банк. Керівництво щодо внутрішніх моделей: кредитний ризик. – 2018. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/legal-framework/public-consultations/pdf/internal_models_risk_type_chapters/ssm.guide_to_internal_models_risk_type_chapters_201809.en.pdf

УДК 658.7:339.137.2

Базик К. С.¹, Носач І. В.²

¹ здобувачка вищої освіти;

² канд. пед. наук, доц., доцент кафедри менеджменту;

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ефективна організація логістичних процесів є одним із ключових факторів забезпечення безперервної діяльності підприємства як на етапі виробництва, так і під час реалізації продукції. Рациональне управління матеріальними потоками сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню загальної ефективності господарювання. У сучасних умовах значення логістики суттєво зростає, оскільки вона виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства.

В умовах нестабільного економічного середовища в Україні особливого значення набуває управління логістичними процесами як складовою забезпечення конкурентоспроможності. Посилення конкуренції на ринку стимулює підприємства до впровадження сучасних логістичних підходів, орієнтованих на підвищення якості обслуговування споживачів та оптимізацію витрат. У цьому контексті важливу роль відіграє логістичний сервіс, який охоплює своєчасність доставки, наявність продукції та рівень обслуговування клієнтів.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємства є узгоджена взаємодія логістичної та маркетингової діяльності, однак визначальна роль у забезпеченні операційної ефективності належить саме логістиці. Логістична система формує основу для своєчасного переміщення матеріальних потоків, тоді як маркетинг визначає параметри попиту та вимоги споживачів до продукції і рівня обслуговування.

Скоординованість зазначених напрямів сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, забезпеченню наявності продукції у необхідному місці та в потрібний час, а також зростанню рівня задоволеності споживачів. У результаті підприємство отримує можливість формувати стійкі конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку [1].

Водночас логістичний менеджмент виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи інтеграцію та координацію процесів постачання, виробництва, зберігання та збуту продукції. Ефективність цих процесів значною мірою визначає рівень витрат підприємства, швидкість обслуговування замовлень і загальну результативність господарської діяльності.

Зростання вимог споживачів до швидкості доставки та доступності товарів зумовлює підвищення ролі логістики як інструменту створення

доданої цінності. Розширення асортименту продукції, зокрема імпортової, посилює необхідність удосконалення логістичних процесів та підвищення їх гнучкості.

Сучасні умови функціонування логістики в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків. Обмеження транспортних маршрутів, зокрема морських перевезень, зумовлюють необхідність оперативної адаптації логістичних систем, пошуку альтернативних шляхів постачання та оптимізації транспортних схем. У таких умовах гнучкість і адаптивність логістичних рішень стають важливими чинниками конкурентоспроможності підприємств [2].

Додатковими ускладненнями є пошкодження транспортної інфраструктури, перебої у функціонуванні транспортних систем та нестабільність енергопостачання. Це зумовлює необхідність формування резервних логістичних стратегій, зокрема створення додаткових складських потужностей і збільшення обсягів запасів, що дозволяє забезпечити безперервність постачання [3].

У сучасних умовах змінюється підхід до управління запасами: пріоритет надається не лише мінімізації витрат, а й забезпеченню стабільності постачання. Водночас впровадження цифрових технологій, зокрема систем моніторингу вантажів у реальному часі, сприяє підвищенню ефективності контролю логістичних процесів та оперативності прийняття управлінських рішень.

Отже, логістика відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Ефективна організація логістичних процесів сприяє підвищенню рівня обслуговування, зниженню витрат і зміцненню позицій підприємства на ринку. У зв'язку з цим підприємствам необхідно постійно вдосконалювати логістичні системи, адаптуючи їх до сучасних викликів і умов функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств // Економічний простір. 2024. № 189. С. 52–57.
2. Вітовщик Т.С. Значення інновацій у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання // Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 207–215.
3. Котенко С.І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Вплив управління організаційним розвитком на конкурентоспроможність підприємства // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2024. № 4. С. 240–247.

УДК 005.6:658.5:614.2

Бардась А. В.¹, Ханов В. В.², Дорофєєва Д. І.³

¹ д-р екон. наук., проф.;

² аспірант кафедри менеджменту;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-2;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Початок так званої «постіндустріальної економіки» та співвідносної з нею «економіки знань» супроводжувався масштабною трансформацією структур національних економік більшості промислово розвинутих країн, під час якої скорочувалася частка промислового виробництва та зростав сектор, орієнтований на надання послуг. Збільшення кількості організацій, орієнтованих на надання послуг, супроводжувалося посиленням конкуренції і необхідністю утримувати лояльних споживачів в довгостроковій перспективі. Це пояснюється, зокрема, тим, що частка сфери послуг формує близько 56% українського ВВП, у той час як на комерційні юридичні послуги (за оцінками експертів) припадає близько 1%, а частка приватних клінік, медичних центрів, приватних лабораторій та стоматологій з урахуванням реальних внесків самих пацієнтів може становити до 3,5% національного ВВП. Задіяні в цій сфері організації, що орієнтовані на надання послуг, потребують формування стабільного кола споживачів, що передбачає можливість повторних звернень за одержанням послуги, поширення інформації про надану послугу та її надавача неформальними каналами комунікації, позитивну оцінку отриманої послуги з позицій її відповідності очікуванням споживача та його цінностям. Щодо останніх, то тут особливу увагу варто приділяти процесам «екологізації», внаслідок яких все більша частина споживачів приділяє увагу тому, наскільки отримані послуги є безпечними для них самих та для довкілля, оцінюючи їх з токи зору сталості та циркулярності [1]. У випадку освітніх послуг споживач оцінює ефективність витрачених на їх отримання ресурсів з точки зору того, наскільки швидко його подальша кар'єра дозволяє повернути інвестовані кошти та застосувати на практиці здобуті компетентності без додаткового навчання [2].

Засновники теорії, яка згодом отримала назву «управління якістю» — В. Е. Демінг та Дж. Джуран — концептуально змінили підходи керівників до управління робочими процесами в організаціях, переорієнтувавши фокус із точкового контролю на системне управління ними. Розроблений Демінгом цикл PDCA поклав відповідальність за 85% дефектів на недоліки управлінських систем, а не на персонал, вимагаючи від керівників не просто констатувати наявність відхилень від стандарту, але виявляти, що саме в

управлінських процесах сприяє виникненню цих відхилень, а також впроваджуючи заходи задля уникнення повторення таких помилок в майбутньому [3]. Згодом саме ці ідеї були допрацьовані японськими дослідниками та практиками управління операціями, що заклало основу японської концепції управління відомої як «кайдзен». Паралельно з цим Джуран описав спосіб інтегрування основних процесів в загальну архітектуру корпоративного управління якістю в організаціях за допомогою авторської «трилогії», яка синергетично об'єднує планування, контроль та безперервне покращення результатів діяльності організації.

Відповідно до концепції А. Фейгенбаума, забезпечення якості потребує проактивного контролю з боку керівників на етапах створення продукту, а не реактивної фіксації браку на фінальній стадії виробництва. У випадку організацій, що орієнтовані на надання послуг (наприклад, правничих або медичних), це означає необхідність постійного спілкування з метою професійного оцінювання потреб клієнта та його очікувань, яким притаманний динамічний характер. Така оцінка дозволяє керівникам організацій реалізовувати послугу у такий спосіб, що не лише забезпечує її відповідність очікуванням, але й суттєво перевищує їх (за наявності такої можливості). Разом з тим, забезпечення якості вимагає дотримання умов добросовісності: у випадку, якщо очікування споживача є нереальними або необґрунтовано завищеними, керівник зобов'язаний повідомити про реальні можливості надання сервісної допомоги. Подібного роду підхід базується на визначених П. Діном, Д. Бовіном, Дж. Гекменом та Р. Вейджменом принципах управління, які трактуються як система базових цінностей організації щодо клієнтів, партнерів та внутрішніх процесів [4]. Зазначена ціннісна основа послідовно реалізується через комплекс практичних дій, механізмів зворотного зв'язку та розгалужених каналів комунікацій, які на додаток до інструментальних методів гарантують загальну ефективність системи менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко, М., & Кіро, М. (2025). Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*, 204, 48–53. <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53>
2. Бардась, А., & Замковий, М. (2025). Quality Management in the Context of the Transformation of Higher Education in Ukraine. *Empirio*, 2(Special Issue), 102-115.
3. Бардась, А. В., Бойченко, М. В., & Дудник, А. В. (2012). *Менеджмент*. Національний гірничий університет
4. Баєва, О. І. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*, 190, 132–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємницькі системи функціонують у середовищі підвищеної складності, динамічності та невизначеності. Це зумовлює зростання ролі інтелектуальних технологій в управлінні ризиками, оскільки традиційні підходи вже не забезпечують достатньої швидкості, точності та адаптивності прийняття рішень. Відтак актуалізується необхідність розроблення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, які базуються на методах штучного інтелекту, Big Data та прогнозної аналітики.

Сучасні дослідження у сфері системного аналізу та управління, зокрема праці D. Power, M. J. Fisher, G. Vox, а також українських науковців В. Міхалевича, С. Євтушенка, О. Коваленка, свідчать про поступове зміщення акцентів від реактивного до проактивного управління ризиками. Особлива увага приділяється розвитку інтелектуальних систем, які здатні не лише фіксувати ризикові події, а й прогнозувати їх виникнення на основі аналізу великих масивів даних у режимі реального часу.

У науковій літературі інтелектуальні системи управління ризиками визначаються як комплексні програмно-апаратні рішення, що забезпечують автоматизовану обробку даних, ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, кількісну та якісну оцінку, а також формування управлінських рекомендацій. Їх функціонування базується на використанні алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж, нечіткої логіки та статистичних методів аналізу.

Ключовими компонентами таких систем є модулі збору даних, аналітичні ядра, блоки прогнозування та підсистеми прийняття рішень. Інтеграція цих компонентів у цифрову інфраструктуру підприємства забезпечує безперервний моніторинг ризикових факторів та підвищує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Особливої уваги потребує застосування технологій Big Data та Internet of Things (IoT), які дозволяють формувати динамічні моделі ризиків з урахуванням великої кількості змінних параметрів. Це створює передумови для побудови адаптивних систем управління, здатних самонавчатися та підвищувати точність прогнозів у процесі функціонування [1, с. 7].

Таблиця 1 – Характеристика інтелектуальних технологій у системах управління ризиками підприємств

Технологія	Основна функція	Ефект від застосування
Штучний інтелект	Автоматизація аналізу та прийняття рішень	Підвищення точності прогнозування ризиків

Машинне навчання	Виявлення закономірностей у даних	Адаптація до змін ринкового середовища
Big Data	Обробка великих масивів інформації	Раннє виявлення ризикових тенденцій
ІоТ (Інтернет речей)	Збір даних у реальному часі	Безперервний моніторинг процесів
Нейронні мережі	Моделювання складних залежностей	Підвищення якості прогнозних моделей
Нечітка логіка	Робота з невизначеністю	Оцінювання слабо формалізованих ризиків

Ключовими перевагами впровадження інтелектуальних систем управління ризиками є зниження операційних витрат, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, мінімізація впливу людського фактора та підвищення стійкості підприємницьких структур до кризових явищ. Водночас такі системи забезпечують формування єдиного інформаційного середовища для управління ризиками на всіх рівнях підприємства.

Важливим напрямом розвитку є інтеграція інтелектуальних систем у корпоративні платформи управління підприємством (ERP, CRM), що дозволяє забезпечити синергію між операційними, фінансовими та стратегічними процесами. Це сприяє формуванню цифрової екосистеми підприємства, орієнтованої на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, інтелектуальні системи управління ризиками є перспективним напрямом розвитку цифрової економіки, що поєднує досягнення інформаційних технологій, системного аналізу та економічного моделювання. Подальші дослідження доцільно спрямувати на підвищення автономності таких систем, розвиток гібридних моделей штучного інтелекту та інтеграцію предиктивної аналітики у процеси стратегічного управління підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко, Т. І., Крайнік, О. М., Бережна, О. Р. Інтеграція показників якості товарів у системи онлайн-маркетингу та просування в контексті комерційного товарознавства та цифрових каналів збуту. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. № 22. С. 1-17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1414>.

2. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія практика: монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.

УДК 334.722:005.21(477)

Домарацька Д. Я.¹, Адаменко В. В.²

¹ студент кафедри світової економіки;

² старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МСП

Малі та середні підприємства (МСП) сьогодні є не просто частиною ринку, а фундаментом економічної стійкості України. Навіть в умовах воєнного стану цей сектор демонструє здатність до швидкої адаптації, підтримуючи макрофінансову стабільність і відновлення внутрішнього попиту. Важливість МСП підтверджується статистикою 2024 року: вони забезпечують понад 80% робочих місць і створюють дві третини доданої вартості. Саме тому якісне планування діяльності стає для підприємців ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності [1].

У наукових дослідженнях відзначається, що стратегічне планування на підприємствах є не лише формальним процесом, а й важливим інструментом, що створює конкурентні переваги. Воно ґрунтується на трьох ключових аспектах. Першим є інтереси зовнішніх стейкхолдерів, до яких належать клієнти, постачальники, кредитори, власники капіталу та інші зацікавлені групи. Другим аспектом виступають внутрішні стимули компанії є ініціативи менеджменту та працівників. Третім компонентом є база даних компанії, що охоплює минулі, поточні та прогнозовані результати. Таким чином, стратегічне планування враховує важливі чинники для визначення подальшої діяльності підприємства та впливає на його конкурентоспроможність, пояснюючи близько 70% варіативності успіху [2].

Яскравим прикладом важливості планування в діяльності українських МСП є Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року, ухвалена Кабінетом Міністрів України 30 серпня 2024 року. Вона виступає планом розвитку МСП, у якому визначено ключові завдання для підвищення їх конкурентоспроможності. Стратегія містить чотири основні цілі: полегшення ведення бізнесу (спрощення доступу до фінансування, дерегуляція, нові інструменти підтримки), стимулювання інноваційного розвитку та цифрової трансформації, розвиток людського капіталу і підприємницької культури, а також підвищення конкурентоспроможності й розширення експорту. Орієнтуючись на ці завдання, МСП можуть ефективніше визначати напрями свого подальшого розвитку [3].

У грудні 2025 року Міністерство економіки України оприлюднило Звіт про стан реалізації Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року. У документі зазначено, що для досягнення

цілей передбачено 86 заходів, із яких станом на кінець 2025 року 29 вже виконано, а 49 перебувають у процесі реалізації. Це свідчить про поступове втілення запланованих дій. Отже, Звіт демонструє, що стратегічне планування на державному рівні переходить у практичні кроки, сприяючи розвитку підприємств і підвищенню їх конкурентоспроможності [4].

Отже, планування є вагомим інструментом забезпечення конкурентоспроможності українських МСП. Воно здійснюється з урахуванням багатьох важливих чинників. Саме тому результати планування дозволяють підприємствам приймати зважені та точні рішення й адаптуватися до змін. Визнання важливості планування на державному рівні та його практична реалізація створюють можливість формування сприятливого середовища для подальшого розвитку українських МСП і підвищення їх конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (Дата звернення: 03.04.2026)

2. Mulyaningsih, M., Danial, R. D. M., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*. 2021. 11(2). P. 411–416. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.028>

3. Інформація про реформу розвитку підприємництва. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. 2026. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva> (Дата звернення: 03.04.2026)

4. Звіт про стан реалізації у другому півріччі 2025 року Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=a9091b8f-9f34-4de3-97e6-171785168134> (Дата звернення: 05.04.2026)

УДК 339.9:327

Сремєєва І. А.

канд. іст. наук, доц., Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

МІЖНАРОДНИЙ ІМІДЖ ДЕРЖАВИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У сучасній системі міжнародних відносин великого значення набувають нематеріальні чинники впливу держав на світову економіку. Одним із таких чинників є міжнародний імідж держави, який формується під впливом політичних, економічних, соціокультурних та безпекових аспектів її розвитку. Імідж держави виступає не лише інструментом зовнішньої політики, але й важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності національного бізнесу. В умовах посилення глобальної конкуренції сприйняття країни міжнародною спільнотою може визначати рівень довіри до її бізнесу, інвестиційну привабливість та доступ до зовнішніх ринків.

У сучасних міжнародних відносинах важливу роль відіграє концепція «м'якої сили», яка відображає здатність держави досягати бажаних результатів через привабливість, цінності та переконання, а не примус. Ефективність такого впливу визначається сприйняттям держави іншими акторами міжнародної системи [1]. Таким чином, міжнародний імідж держави виступає як ресурс, що формує рівень довіри до неї та впливає на поведінку інших учасників міжнародних відносин, включаючи економічних.

Міжнародний імідж держави розглядається як складова поняття конкурентної ідентичності, що охоплює не лише репутаційні характеристики, але й сприйняття країни як економічного партнера, інвестиційного середовища та інноваційного простору. У цьому контексті імідж формується через сукупність факторів, включаючи політичну стабільність, рівень розвитку інституцій, якість регуляторного середовища та ефективність державного управління. Узгодженість внутрішньої політики та зовнішнього позиціонування держави визначає її сприйняття у глобальному середовищі [2].

Водночас важливим є розуміння того, що імідж держави формується не лише офіційними інституціями, але й широким колом недержавних акторів, серед яких бізнес-структури, громадянське суспільство, медіа та міжнародні організації. Таким чином, національний бізнес одночасно виступає як об'єкт впливу іміджу держави, так і його активний творець.

Вплив міжнародного іміджу держави на конкурентоспроможність національного бізнесу проявляється у наступних вимірах:

- позитивний імідж сприяє підвищенню довіри іноземних партнерів та споживачів, що полегшує вихід компаній на зовнішні ринки;

- визначає рівень інвестиційної привабливості країни, що безпосередньо впливає на можливості розвитку підприємств

- імідж держави впливає на умови участі її компаній у міжнародних проєктах та глобальних ланцюгах доданої вартості.

Важливим аспектом впливу міжнародного іміджу держави на конкурентоспроможність бізнесу є його зв'язок із формуванням державного бренду, який безпосередньо впливає на сприйняття товарів і послуг, що походять з цієї держави. У сучасних умовах глобального ринку походження продукції дедалі частіше виступає не лише технічною характеристикою, але й маркером якості, надійності та відповідності міжнародним стандартам. Позитивне сприйняття держави здатне підвищувати додану вартість національних товарів, спрощувати їх просування на зовнішніх ринках та формувати довгострокові конкурентні переваги. Натомість негативний або нестабільний імідж може створювати додаткові бар'єри, навіть за наявності високоякісної продукції чи конкурентної ціни.

Окремого значення набуває вплив інформаційного середовища на формування міжнародного іміджу держави та його трансляцію у сферу економічної діяльності. Умови цифровізації та розвитку глобальних комунікацій зумовлюють швидке поширення інформації про країну, що безпосередньо впливає на рішення інвесторів, партнерів і споживачів. У цьому контексті репутаційні ризики можуть виникати не лише внаслідок об'єктивних економічних чи політичних факторів, але й через інформаційні кампанії, медійні наративи або кризові події. Відповідно, здатність держави та національного бізнесу ефективно працювати в інформаційному просторі, формувати позитивні комунікаційні стратегії та оперативно реагувати на репутаційні виклики стає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Особливого значення набуває використання цифрових інструментів просування, включаючи міжнародні платформи, соціальні мережі та бізнес-комунікації, які формують первинне уявлення про країну та її економічних акторів. Це сприяє підвищенню впізнаваності національного бізнесу та розширенню його присутності на зовнішніх ринках.

Особливої актуальності зазначені аспекти набувають в умовах сучасних геополітичних викликів. В період повномасштабної війни імідж України зазнав суттєвих трансформацій, що мають як позитивні, так і негативні наслідки для національного бізнесу. З одного боку, міжнародна підтримка та солідарність сприяли формуванню образу України як держави, що відстоює демократичні цінності, що підвищує рівень довіри до українських компаній. З іншого – фактори ризику, пов'язані з безпековою ситуацією, можуть стримувати інвестиційну активність та ускладнювати міжнародну економічну співпрацю.

Додатковим фактором трансформації міжнародного іміджу України є її активна інтеграція до європейського економічного простору, що супроводжується адаптацією національного законодавства до стандартів ЄС,

розвитком експортного потенціалу та поглибленням співпраці з європейськими інституціями [3]. У цьому випадку імідж держави формується не лише через політичні наративи, але й через практичні результати економічної взаємодії, зокрема розширення присутності українських компаній на європейських ринках, що створює передумови для підвищення довіри до українського бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій у міжнародному середовищі.

У сучасних умовах національні компанії активно залучаються до процесів формування міжнародного іміджу держави. Вихід підприємств на глобальні ринки, дотримання міжнародних стандартів, участь у міжнародних ініціативах впливають на створенню позитивного сприйняття країни. Таким чином, формується взаємозалежний зв'язок: імідж держави впливає на бізнес, а бізнес формує імідж держави. Цей взаємозв'язок набуває особливого значення в умовах глобальної інформаційної відкритості, де репутаційні характеристики швидко транслюються на міжнародні ринки. Разом з тим, забезпечення позитивного міжнародного іміджу потребує узгоджених дій держави та приватного сектору. Важливим є розвиток інструментів публічної дипломатії, підтримка експорту, сприяння міжнародній діяльності компаній та формування прозорого і стабільного бізнес-середовища. Без належної інституційної підтримки навіть конкурентоспроможні підприємства можуть стикатися з бар'єрами на зовнішніх ринках.

Отже, міжнародний імідж держави є важливим нематеріальним ресурсом, що суттєво впливає на конкурентоспроможність національного бізнесу. У сучасних умовах він визначає рівень довіри до країни, її економічну привабливість та можливості інтеграції у глобальні ринки. Для України, яка перебуває у стані глибоких трансформацій, формування позитивного міжнародного іміджу є одним із завдань, що має безпосередній вплив на розвиток національної економіки та її суб'єктів господарювання. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно спрямувати на аналіз конкретних механізмів взаємодії держави та бізнесу у процесі формування міжнародного іміджу та оцінку їх ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nye J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs. 2004.
2. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan. 2007.
3. Єремєєва І. А. Практичні аспекти формування міжнародного іміджу держави. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 123–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regst_2021_24_19 (дата звернення - 29.04.2026).

УДК 658.8:005.21

Жарська Т. М.

старший викладач, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному зовнішньому ринковому середовищі бренд постає комплексною характеристикою підприємства, яка поєднує його репутацію, цінності, якість продукції або послуг, стиль комунікації з клієнтами, рівень довіри, емоційне сприйняття та здатність відрізнятись від конкурентів. Саме тому бренд-менеджмент можна розглядати як цілеспрямовану діяльність із формування, підтримання, розвитку та захисту бренду, що забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги. Якщо підприємство не має чіткої бренд-стратегії, його товари або послуги можуть сприйматися споживачами як звичайні, взаємозамінні та такі, що легко порівнюються лише за ціною. Водночас сильний бренд дозволяє підприємству формувати вищу цінність пропозиції, зміцнювати клієнтську лояльність, підвищувати впізнаваність, полегшувати вихід на нові ринки та забезпечувати стабільнішу позицію навіть за умов високої конкуренції.

Сутність бренд-менеджменту полягає у системному управлінні всіма елементами, які формують уявлення про підприємство та його пропозицію. До таких елементів належать позиціонування бренду, його місія, цінності, візуальна ідентичність, тональність комунікації, якість продукції, рівень сервісу, репутація, клієнтський досвід і стабільність виконання обіцянок, які підприємство надає своїй аудиторії. Позиціонування бренду визначає, яке місце підприємство прагне зайняти у свідомості споживача, які потреби воно задовольняє, чим відрізняється від конкурентів і яку унікальну цінність пропонує. При такого роду умовах бренд-менеджмент тісно пов'язаний зі стратегічним розвитком, оскільки саме через бренд підприємство пояснює ринку свою довгострокову траєкторію, демонструє власну надійність і формує очікування щодо майбутнього. Важливо, що бренд не може бути сильним лише завдяки рекламі, якщо реальний досвід клієнтів не відповідає заявленим характеристикам. Якщо підприємство декларує високу якість, але не забезпечує її стабільно, або заявляє про клієнтоорієнтованість, але має слабкий сервіс, бренд втрачає довіру. Разом із цим, якщо бренд послідовно підтверджує свої обіцянки, він поступово накопичує репутаційний капітал, який перетворюється на вагомий нематеріальний актив. Такий актив допомагає підприємству не лише продавати більше, а й формувати стійкі відносини з клієнтами, знижувати залежність від короткострокових цінових акцій, розширювати асортимент, запускати нові продукти та легше проходити періоди ринкової нестабільності. Особливе значення бренд-

менеджмент має для стратегічного розвитку підприємства, оскільки він забезпечує узгодження внутрішнього організаційного середовища із зовнішнім ринковим сприйняттям. У внутрішньому середовищі бренд впливає на корпоративну культуру, поведінку персоналу, управлінські рішення, стандарти якості, стиль обслуговування та розуміння працівниками цілей підприємства. Коли працівники розуміють, які цінності представляє бренд, яку обіцянку він надає клієнтам і яку роль виконує кожен структурний підрозділ у підтриманні цієї обіцянки, бренд перестає бути лише зовнішнім символом і перетворюється на основу управлінської поведінки. У зовнішньому середовищі бренд допомагає підприємству відрізнятись від конкурентів, формувати емоційний зв'язок зі споживачами, посилювати довіру партнерів і підтримувати позитивний імідж. Водночас стратегічна роль бренд-менеджменту проявляється у здатності підприємства адаптувати бренд до змін ринку, не руйнуючи його основної ідентичності. Наприклад, підприємство може оновлювати комунікаційні канали, удосконалювати продукцію, змінювати стиль взаємодії з клієнтами, використовувати рішення на базі застосованих цифрових технологій, виходити на нові сегменти, але при цьому зберігати сталість ключових цінностей. Саме баланс між послідовністю та оновленням є важливою умовою ефективного бренд-менеджменту. Якщо бренд не змінюється взагалі, він ризикує втратити актуальність. Якщо він змінюється занадто різко й без чіткого стратегічного підґрунтя, споживачі можуть втратити розуміння його сутності. Тому завдання бренд-менеджменту полягає у тому, щоб підтримувати впізнаваність і довіру, водночас забезпечуючи розвиток відповідно до нових потреб ринку.

Отже, бренд-менеджмент відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, оскільки він поєднує маркетингові, управлінські, репутаційні та комунікаційні аспекти діяльності. Його значення полягає в тому, що бренд формує довгострокову цінність підприємства, підвищує рівень довіри до його продукції або послуг, сприяє зміцненню клієнтської лояльності, посилює конкурентні позиції та створює підґрунтя для розширення ринкової присутності. Водночас бренд-менеджмент не може бути ефективним без реальної відповідності між заявленими цінностями підприємства та практичними діями. Сильний бренд виникає тоді, коли якість, сервіс, комунікація, поведінка персоналу, партнерські відносини та стратегічні рішення підприємства працюють в одному напрямі. Відтак, бренд у стратегічному розвитку є не лише засобом просування, а й інструментом управління довірою, репутацією та споживчим сприйняттям.

УДК 338.242:620.9

Жураковський М. В.

аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним переходом до низьковуглецевої моделі господарювання, що зумовлює стрімке зростання ролі відновлюваної енергетики. Для України розвиток цього сектору є не лише економічною необхідністю, але й важливою складовою енергетичної безпеки, особливо в умовах воєнного стану, руйнування енергетичної інфраструктури та посилення інтеграційних процесів з Європейським Союзом. За таких умов особливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємств відновлювальної енергетики, яка визначає їх здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до зовнішніх викликів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємств відновлюваної енергетики являє собою комплексну характеристику, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати на енергетичному ринку шляхом впровадження інновацій, ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та забезпечення високої якості енергетичних послуг. Основними чинниками, що впливають на рівень конкурентоспроможності, є технологічна модернізація, доступ до інвестиційних ресурсів, державна підтримка, рівень операційної ефективності, екологічність виробництва та здатність до інноваційного розвитку [1, с. 64].

В умовах сучасних трансформацій особливого значення набуває інноваційна складова конкурентоспроможності. Використання новітніх технологій генерації, систем накопичення енергії, цифрових платформ моніторингу та управління дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробничих процесів, мінімізувати втрати та знижувати собівартість продукції. Крім того, впровадження цифрових рішень сприяє покращенню управлінських процесів, підвищенню гнучкості та оперативності прийняття рішень [2, с. 89].

Важливим фактором зміцнення конкурентних позицій є диверсифікація джерел фінансування. Підприємства галузі активно залучають міжнародні гранти, кредити фінансових інституцій, кошти приватних інвесторів, тощо. Це створює передумови для реалізації масштабних інвестиційних проєктів та модернізації виробничих потужностей.

Разом із тим, конкурентоспроможність підприємств відновлювальної енергетики залежить від ефективності державної регуляторної політики.

Створення сприятливого інвестиційного клімату, удосконалення тарифного регулювання, стимулювання локалізації виробництва обладнання та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами є ключовими напрямками підтримки галузі [3, с. 12]. В умовах післявоєнного відновлення України ці заходи сприятимуть активізації інвестиційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємств відновлювальної енергетики є розвиток кадрового потенціалу та впровадження принципів сталого розвитку та ESG-стандартів, оскільки орієнтація на екологічну відповідальність, соціальну залученість і прозоре корпоративне управління підвищує інвестиційну привабливість підприємств.

Не менш важливим чинником є експортний потенціал підприємств галузі. Розширення участі у міжнародних проєктах, вихід на європейські ринки електроенергії та інтеграція до єдиної енергетичної системи ЄС відкривають нові можливості для зміцнення ринкових позицій. Участь у транскордонній торгівлі електроенергією дозволяє диверсифікувати канали збуту, зменшити залежність від внутрішнього ринку та підвищити фінансову стійкість підприємств. У цьому контексті Закон України №4834-IX від 23 квітня 2026 року відіграє важливу роль, оскільки він фактично закладає засади для участі українських виробників на європейському енергетичному ринку.

Отже, конкурентоспроможність підприємств відновлювальної енергетики формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Її підвищення потребує системного підходу, що передбачає інноваційний розвиток, ефективне управління, диверсифікацію фінансування та активну державну підтримку. Реалізація зазначених заходів забезпечить стійке зростання підприємств галузі, посилення енергетичної незалежності держави та інтеграцію України у світовий енергетичний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко О. В. Конкурентоспроможність підприємств та принципи її фінансового забезпечення / О. В. Коваленко, Я. О. Голобородько. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_12.
2. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку [Текст]: посібник/ Л.Г. Мельник. – Суми: Університетська книга, 2006. - 383 с.
3. IRENA and ILO (2026), Renewable energy and jobs: Annual review 2025, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi; and International Labour Organization, Geneva. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2026/Jan/IRENA_2026.pdf

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України, функціонування українських підприємств зазнало реальних змін. Конкурентоспроможність підприємств в умовах війни повністю змінило свою архітектуру. Тепер конкурентоспроможність підприємств базується не лише на ринкових перевагах, але й на життєстійкості. Українські підприємства в умовах війни повинні виживати при зміні логістики, персоналу, зв'язків з постачальниками/споживачами; велика кількість підприємств було перенесено у Західні регіони України, або, навіть, за межі країни. Необхідно також відмітити, що в умовах україно-російської війни досить сильно змінилася психологія українського споживача. Одним з пріоритетів стала підтримка українського виробника, як елемент ідентичності та згуртованості українського народу.

Трансформація конкурентного середовища вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов існування, враховуючи всі ризики воєнного стану. У центрі уваги вже опиняється не лише прибуток підприємства, а і безпека, як виробничих потужностей, так і персоналу. Гнучкість бізнес-моделей та диверсифікація ринку допомагає бути підприємству конкурентоспроможним в критичних ситуаціях.

Одних з умов конкурентоспроможності українських підприємств сьогодні є їх енергоефективність та енергонезалежність. Ці два основні фактора, які дозволяють підприємствам значно не підвищувати ціну (в зв'язку з значним подорожанням енергоресурсів) та не зупиняти виробництво (через відсутність електроенергії). Розбудова децентралізованої енергетичної системи всередині підприємства збільшує його енергетичні цінності, що несе за собою позитивні моменти при залученні міжнародних партнерів та /або інвесторів. Також, необхідно зазначити, що важливим інструментом реалізації стратегії енергонезалежності є впровадження інтелектуальних систем моніторингу та управління енергоспоживанням. Розбудова локальних енергомереж всередині підприємства створює основу для впровадження концепції «Industry 4.0», де енергоспоживання є гнучким цифровим параметром, що піддається прогнозуванню. Таким чином, можемо зазначити, що вимушена трансформація енергетичної моделі підприємств, в наслідок

російського широкомасштабного вторгнення, стала стратегічним інструментом довгострокової стійкості і вплинула на конкурентоспроможність підприємств.

За результатами проведеного нами дослідження серед працівників підприємств промисловості, ми можемо спостерігати і досить чіткі тенденції. У виборці приймало участь 100 респондентів. Необхідно також відмітити, що дане дослідження проводилось в м. Дніпро Україна. м. Дніпро на сьогоднішній день - це прифронтове місто; в ньому дуже часто лунає сигнал тривоги; досить вдало працює ПВО; місто є гуманітарним хабом для сотень тисяч біженців; логістичним, промисловим і медичним хабом України. Географічне розташування респондентів досить сильно впливає на результати такого дослідження, яке проводиться в період повномасштабного вторгнення росії в Україну. На скільки, і що саме змінилося в роботі підприємства у наших респондентів показано на рис.1. [1]

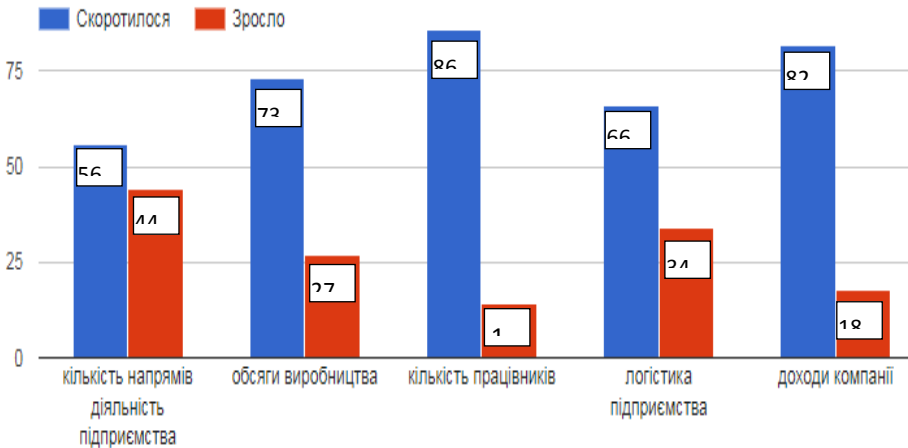


Рис. 1 Результати дослідження стосовно зміни в діяльності підприємства через початок воєнних дій в Україні.

Змінилася логістика підприємства (скоротилася) у 70 % відсотків опитаних;

- 56 % респондентів, у своїх відповідях зазначили, що кількість напрямів діяльності підприємства скоротилися, а у 44 % випадків – зросла;
- Обсяги виробництва на підприємствах впали у 74 % опитаних респондентів;
- 86 % респондентів відповіли, що чисельність працівників на їх підприємствах скоротилася;
- Доходи компанії зросли лише у 15 % опитаних респондентів.

Радикальна перебудова логістичних систем досить серйозно вплинула на конкурентні переваги українських підприємств. Блокада морських портів, відсутність авіасполучення, проблеми з перетином кордону змінили логістичні політику підприємства та принципи її побудови. Конкурентні переваги отримали ті підприємства, які інтегрувалися в європейські транспортні коридори; перейшли на моделі, які передбачають створення стратегічних запасів сировини та товарів; змінили зовнішніх і внутрішніх партнерів, заманивши їх постачальниками/споживачами з країн, які не підтримують воєнну агресію росії проти України. Зросла роль використання технологій блокчейн для відстеження вантажів у реальному часі та алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування альтернативних маршрутів при необхідності швидкої зміни логістичних маршрутів, в зв'язку з надзвичайними ситуаціями.

Воєнні дії в Україні призвели до масової міграції українського населення. За оцінкою Центру економічної стратегії, станом на січень 2026 року за кордоном залишається 5,6 млн українських біженців[2]. Результатом цього є низка суттєвих наслідків, пов'язаних з підтримкою національної і міжнародної конкурентоспроможності українських виробників:

по-перше – на ринку праці відбуваються досить серйозні зміни, спричинені, перш за все мобілізацією, динамічною і лише частково контрольованою зовнішньою та внутрішньою міграцією, що скорочує виробничий потенціал і можливості якісної і кількісної стабілізації управлінських процесів;

по-друге – активізуються процеси зворотної міграції (станом на середину 2025 – початок 2026 року, від початку повномасштабного вторгнення в Україну повернулося близько 1,1 мільйона біженців [3], і за даними ООН існує тенденція до збільшення цієї динаміки;

по-третє – в Україні відбувається відчутна інтернаціоналізація виробничо-комерційних і управлінських процесів, що сприяє їх осучасненню підвищенню відповідності світовим і європейським стандартам;

по-четверте – суттєво змінюються мотивації споживачів на B2B і B2C ринках, їх вимоги до якості продукції, а також, організації маркетингової і збутової діяльності.

В цих умовах на підприємствам в пріоритетну чергу виходять: програми психологічної підтримки; застосування гнучких графіків та віддаленої роботи; перекваліфікація: на ринку праці в Україні зараз іде велика тенденція навчання жінок на суто «чоловічі» професії, навчання ветеранів та осіб старшого віку на спеціальності, де виник суттєвих дефіцит кадрів, і куди можливо швидко зробити перекваліфікацію. Підприємства, які додають до своєї корпоративної культури програми реабілітації та адаптації отримують вищий рівень лояльності кадрів та зміцнюють свою позицію, як

соціально-орієнтованого лідера. Безумовно, важливим елементом виступає і застосування цифровізації HR – процесів, а саме, застосування хмарних сервісів для збереження корпоративних знань та управління персоналом у командах. Всі ці фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства, так як людський капітал є одним з найголовніших чинних ефективної роботи підприємства, можливості адаптації до нових умов функціонування, які виникли в наслідок повномасштабного російського вторгнення на територію України.

Необхідно відмітити, що в умовах україно-російської війни досить сильно змінилася психологія українського споживача. Одним з пріоритетів стала підтримка українського виробника, як елемент ідентичності та згуртованості українського народу. Конкурентоспроможність торгових підприємств тісно пов'язана з прозорістю бізнесу: вихід з ринку країни-агресора, і як споживачів сировини та матеріалів, і як експортерів своєї продукції. Війна вивела на перший план такий рух, як волонтерство. На сьогоднішній день – це дуже потужна сила в українському спротиві. Волонтерська активність та прозорість у волонтерських звітах про благодійність формують високий рівень довіри до підприємства не лише у українців, а і у міжнародних партнерів. Українські підприємства приймають активні участь у соціальних та волонтерських ініціативах, беруть на себе соціальну відповідальність. Усі ці фактори формують соціальну відповідальність, як базу довіри, і безумовну, впливають на конкурентоспроможність українських підприємств. Споживачі сьогодні обирають не лише товари, а цінності, які стоять за його виробником.

Ми можемо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства у воєнний період базується на синергії економічної ефективності, соціальної солідарності та етичної невідступності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Канищенко О. Л., Чуприна Н. М., Ковальова М. О., Кузнецова Н. Г. Марке-тингові дослідження адаптації промислових підприємств України в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2025. No 39(67). С. 51–56
2. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*, 24 лютого 2026. – <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>
3. Хмельницька В. Скільки біженців повернеться до України після війни — в ООН дослідили. *TCH*, 03.02.26. – <https://tsn.ua/ukrayina/skilky-bizentsiv-povernetsia-do-ukrayiny-pislia-viyny-v-oon-nazvaly-kilkist-3013982.html>

УДК 33.65.005

Кригульська Т. Б.¹, Бідна В. В.²

¹ канд. іст. наук, доц.;

² здобувач вищої освіти, гр. БТЕ-0113сп;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Формування цифрової економіки обумовлює стрімкі трансформаційні зміни у глобалізованому світі, породжуючи принципово нові виклики для економічного розвитку. Насамперед, це стосується питань економічної безпеки, кіберстійкості, загрози тероризму, екстремізму, економічної нестабільності, міграційних криз, небезпеки прямих територіальних посягань та воєнних ескалацій та інших ризиків. Особливо вразливим до впливу цих деструктивних чинників сьогодення є бізнес-структури різних типів. Підприємства, щоб бути конкурентоспроможними, прагнуть адаптувати та оптимізувати свою діяльність, утримувати конкурентні переваги фірми у бізнес-середовищі, виходити на нові ринки. Водночас, важливу роль при тому, як свідчить досвід Європейського Союзу, відіграє послідовна підтримувальна діяльність держав..

У нинішніх умовах європейські країни намагаються розробляти стратегії безпекового розвитку, що ґрунтуються на інтеграції безпекових компонентів у соціально-економічні процеси. Велика увага приділяється цифровій безпеці, енергетичній незалежності, кіберстійкості, боротьбі з дезінформацією ЄС підтримує цифрову грамотність суб'єктів бізнесу, розробку стратегій сталого розвитку та формування інноваційних кластерів/ Практичний досвід поступального економічного розвитку демонструє ряд нових інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження яких зумовлюють сьогодні революційні зміни цифрової економіки: технології інтернету речей, штучного інтелекту і штучних нейронних мереж, аналітики великих даних, хмарних обчислень і віртуальн віртуальної або штучної реальності, блокчейну.

Активно сприяючи інноваційному розвитку, країни Європейського Союзу послідовно проваджують інструменти оцінки ризиків та безпекового аудиту, що стали обов'язковими для підприємств. Разом з тим, акцент робиться на підвищенні прозорості та підвітності бізнесу перед суспільством, формуванні довіри до підприємницького середовища та стимулюванні інвестицій..

Заслуговує на увагу досвід сучасних держав європейського простору щодо протидії глобальним викликам [1].. Нержавному рівні впровадила систему ризик-менеджменту для бізнесу Німеччина Ця система

передбачає антикризові заходи, кіберзахист та стійкість ланцюгів постачання. Французький уряд реалізує програму “France Relance”, яка включає інвестиції у технологічне оновлення підприємств, зменшення їх залежності від імпорту критичних компонентів і створення «стратегічних резервів». Також велика увага приділяється підтримці промислової кібербезпеки через агенцію ANSSI, яка координує захист інфраструктури та бізнесу від кібератак. Італія посилила фіскальну підтримку підприємств, що зазнали збитків від зовнішніх шоків, зокрема пандемії та міграційної кризи. Польща зробила акцент на розвитку цифрової інфраструктури та публічно-приватному партнерстві у сфері безпеки.

Швеція підтримує свій бізнес через стратегію “Smart Industry”, яка орієнтована на індустріальну трансформацію з урахуванням безпекових ризиків. Центральним елементом стратегії є автономізація виробничих процесів, що знижує залежність від людського чинника у кризових умовах. Також у країні діють пільгові умови страхування ризиків для експортерів.

Фінляндія активно розвиває концепцію «національної стійкості» (comprehensive security), що об’єднує державу, бізнес і громадськість в єдину систему реагування. Підприємства зобов’язані розробляти плани безперервності бізнесу, а держава надає їм методологічну підтримку. Водночас діє фінансова програма Business Finland, яка надає гранти на цифровізацію, стійкість і інновації.

У Нідерландах активно функціонує Національна платформа громадсько-приватного партнерства з безпеки (the Dutch Security Cluster - HSD), яка об’єднує бізнес, науку та державу в намаганні створити інноваційні ішення в галузі інформаційної безпеки, фінансових технологій, критичної інфраструктури. Для малих підприємств це створює можливість долучатися до технологічних рішень без суттєвих витрат.

Отже, у нинішніх умовах забезпечення конкурентоспроможного розвитку базується на впровадженні принципів стійкості та адаптивності. Вони реалізуються європейськими країнами з використанням ESG-підходів, що передбачають екологічну, соціальну та управлінську відповідальність, цифрову трансформацію підприємств та кіберзахист.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейський Союз у мінливому світі: монографія; за ред В. В. Копійка, передм. В.А. Манжоло. Київ: О. Зень. 2022. 218 с.

УДК 338.2:339.137

Куліш В. Р.¹, Венгер О. М.²

¹ студент 4 курсу спеціальності «Менеджмент»;

² канд. політ. наук, доц.;

Запорізький національний університет, М. Запоріжжя, Україна.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ

Актуальність обраної теми полягає в тому, що сучасна економічна реальність, вимагає від підприємств докорінного перегляду підходів до забезпечення власної життєздатності. Традиційні моделі конкуренції, орієнтовані на короткострокову максимізацію прибутку, поступаються місцем стратегіям, де центральним елементом є стратегічна стійкість. Управління конкурентоспроможністю підприємства в цьому контексті виступає не просто як набір інструментів маркетингового впливу, а як цілісна система підсистем, що забезпечують агрегований комплекс дій для виживання та успіху в умовах нестабільності.

Дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю проводили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон, Л. Балабанова, Р. Грецький, О. Гудзь, О. Драган, Н. Євтушенко та інші. Попри численні публікації з цієї теми, проблема потребує подальших наукових розробок.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, створювати цінність для споживача та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. М. Портер підкреслював, що конкурентна стратегія спрямована на формування вигідної та стійкої позиції підприємства в галузі [1]. Ефективна система управління конкурентоспроможністю передбачає багаторівневу структуру, в якій чітко виокремлюються вхідні та вихідні елементи, керівні та керовані компоненти. Кожен із них виконує специфічну функцію, що забезпечує комплексність підходу до управління та можливість оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі [1].

Управління конкурентоспроможністю має охоплювати такі напрями: аналіз ринкового середовища; оцінювання сильних і слабких сторін підприємства; визначення ключових конкурентних переваг; удосконалення продукції, сервісу та бізнес-процесів; інноваційний розвиток; підвищення ефективності маркетингової політики; формування гнучкої організаційної структури.

Особливо важливою умовою стратегічної стійкості є розвиток динамічних здібностей підприємства, тобто здатності оновлювати ресурси, перебудовувати процеси та реагувати на технологічні й ринкові зміни.

Концепція динамічних здібностей розглядає конкурентну перевагу як результат постійного оновлення внутрішніх можливостей підприємства відповідно до змін середовища .

Варто підкреслити, що система управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується складною багаторівневою побудовою, яка охоплює вхідні та вихідні параметри, а також керуючу й керовану підсистему. Кожен із цих компонентів виконує визначену функцію та відіграє важливу роль у цілісному процесі управління. Значущість такої структурної організації полягає в забезпеченні здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно адаптуватися до них і формувати нові управлінські рішення, спрямовані на збереження та посилення конкурентних позицій на ринку [3].

Вагоме місце у системі управління конкурентоспроможністю підприємства займає інноваційний розвиток. У сучасних умовах інновації охоплюють не лише виробничі процеси чи продукт, але й управлінські підходи, комунікації, взаємодію з клієнтами, логістику, маркетинг та аналітичне забезпечення. У дослідженнях українських науковців підкреслюється, що інвестування у новітні технології, цифрові рішення та оптимізацію внутрішніх процесів сприяє підвищенню гнучкості підприємства, скороченню часу ухвалення управлінських рішень і більш оперативній адаптації до нестабільного попиту та конкурентного середовища.

Ключовою умовою забезпечення довготривалої конкурентоспроможності виступає людський капітал. Рівень професійних знань і навичок працівників, їхня адаптивність, здатність до безперервного навчання та інноваційної діяльності прямо визначають швидкість впровадження організаційних змін і ефективність реалізації стратегічних рішень.

Водночас важливим є не лише наявність висококваліфікованого персоналу, а й створення сприятливого організаційного середовища, яке стимулює розвиток компетенцій, креативність і залученість працівників. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на формування культури безперервного навчання, розвиток лідерських якостей та ефективних комунікацій. Інвестування у розвиток людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває цифровізація та використання інструментів штучного інтелекту. Їх впровадження відкриває нові можливості для збору й обробки даних, підвищення точності прогнозування, удосконалення управлінських рішень, автоматизації

рутинних процесів і формування більш гнучких моделей реагування на ринкові зміни. З огляду на це цифрові технології доцільно розглядати як невід'ємну складову сучасного механізму управління конкурентоспроможністю, а не як другорядний допоміжний інструмент.

Отже, збалансоване поєднання цих чинників дозволяє забезпечити стійке економічне зростання та ефективне управління бізнесом навіть у нестабільних умовах. Ця концепція базується на поєднанні стратегічного планування, інноваційного підходу та гнучкого управління, що дозволяє бізнесу та економіці адаптуватися до швидких змін і невизначеності [4]. Ця концепція дозволяє досягти економічного зростання та стабільності, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність бізнесу навіть у нестабільних умовах

Для українських підприємств управління конкурентоспроможністю має також враховувати воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, нестачу фінансових ресурсів, кадрові втрати та необхідність виходу на нові ринки. У таких умовах стратегічна стійкість залежить від здатності підприємства диверсифікувати діяльність, впроваджувати цифрові рішення, підтримувати якість продукції та швидко адаптуватися до змін попиту.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є не окремою функцією менеджменту, а комплексною системою стратегічних рішень. Його результатом має бути не лише короткострокове зростання продажів, а й формування стійкої ринкової позиції, здатності до адаптації, інноваційного розвитку та довгострокового функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.
2. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
3. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
4. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Запоріжжя: Видавний дім «Гельветика». 2022. 480 с.

УДК 339.9

Лівшиць В. Я.

аспірант, Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ВПЛИВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ

Як відомо, макроекономічні показники держави відображають загальний стан, масштаби, структуру та динаміку розвитку економіки країни в цілому. І вони є індикаторами “здоров’я” держави та її економіки.

До основних макроекономічних показників належать:

1. Показники національного виробництва та доходу: ВВП (валовий внутрішній продукт), ВНП (валовий національний продукт), ВНД (валовий національний дохід), чистий національний продукт (ЧНП) та Національний дохід (НД).

2. Показники рівня цін (Інфляція): індекс споживчих цін (ІСЦ), Індекс цін виробників (ІЦВ), дефлятор ВВП.

3. Показники ринку праці (Зайнятість): рівень безробіття, рівень зайнятості, кількість вакансій.

4. Фінансові та зовнішньоекономічні показники: державний борг, обсяг грошової маси, торговий баланс (експорт/імпорт), курс національної валюти.

5. Показники економічного циклу: темпи економічного зростання - відсоткова зміна ВВП, обсяг інвестицій - валові та чисті інвестиції, обсяги поточного споживання.

Ці дані використовуються для аналізу економічного розвитку, прийняття управлінських рішень державою та прогнозування ситуації бізнесом.

Українська металургія, яка протягом десятиліть була одним із базових секторів економіки, залишається важливим чинником макроекономічної стабільності навіть в умовах повномасштабної війни. До вторгнення гірничо-металургійний комплекс забезпечував понад 10% ВВП і третину товарного експорту країни, формуючи значну частину валютних надходжень і податкових платежів.

Частка металургії в експорті товарів сягала майже 33 %, або 22,2 млрд доларів валютної виручки: підприємства галузі тоді сплатили близько 3,5 млрд доларів податків і зборів.

Металургія фактично функціонувала як екосистема: сталь була основою для машинобудування, будівництва, енергетики та оборонної промисловості. До війни один працівник галузі створював робочі місця для чотирьох осіб у суміжних секторах, а кожен тринадцятий найманий працівник в Україні був пов’язаний із металургією. Галузь відіграла

містоутворюючу роль у Запоріжжі, Дніпрі, Кривому Розі та Маріуполі. Зокрема, на «Азовсталі» працювало понад 10 тис. осіб, на ММК ім. Ілліча – близько 14 тис., на «АрселорМіттал Кривий Ріг» – майже 20 тис.

Хоча гірничо-металургійний комплекс України належить до галузей, які зазнали найбільших втрат унаслідок війни (загальне виробництво сталі в Україні за чотири роки скоротилося на 65% порівняно з довоєнним рівнем – до 7 млн т на рік проти 21 млн т у 2021 році.), він досі відіграє ключову роль у національній економіці, сформувавши 5,5% ВВП у 2025 році.

Незважаючи на військові дії та руйнування, металургійні підприємства продовжують працювати та сплачувати податки до державного та місцевих бюджетів, роблячи свій внесок у підтримку країни та її обороноздатності. Податкові відрахування галузі включають податок на прибуток, єдиний соціальний внесок, податок на доходи фізичних осіб, плату за землю, плату за користування надрами та інші платежі.

Попри війну металурги продовжують інвестувати — зокрема, минулого року гірничо-металургійні підприємства інвестували \$650 млн (це 18,3% сумарного обсягу капітальних інвестицій у промисловість).

За підсумками 2025 року відрахування до бюджетів усіх рівнів чотирьох найбільших металургійних компаній зросли на 2,1% порівняно з 2024 роком — до 33,1 млрд грн. За 2021–2025 роки найбільші металургійні підприємства сплатили податків і зборів на суму 193 млрд грн, або \$5,9 млрд.

Результати 2025 року створюють складну, але показову базу для оцінки перспектив галузі у 2026 році. Виробництво сталі в Україні, ймовірно, залишиться на нейтральному рівні — приблизно 7,2 млн т за базовим сценарієм. Фактично це означає досягнення поточної «межі» виробництва в умовах війни. Цього року очікується зниження експорту залізної руди з України на 5%, до 29 млн т, за умови зниження цін у Китаї на 7%, що є негативним чинником для такого макроекономічного індикатора як валютні надходження.

Український бізнес розуміє всю складність ситуації в країні, спричиненої війною. Якщо держава не піде назустріч у цінах на електроенергію та податковій політиці, галузь у поточних умовах не зможе одночасно бути економічним тилом і демонструвати зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. “Яке майбутнє очікує українську металургію у 2026 році? Журнал партнерський проект NV та The Economist “Світ попереду”, No.9 (2025).
2. Внесок ГМК в економіку України. Український аналітичний центр GMK. URL: <https://gmk.center/ua/posts/prohnozy-gmk-center-na-2026-rik-stal/>
3. Макаренко М.І. Семененко Т.О., Петрушенко Ю.М. Макроекономіка: підручник. Суми. 2021. 307с.

УДК 330.34

Міро І. М.¹, Харін С. А.², Моргун Д. К.³

¹ д-р. філос. з менеджменту, доц.;

² д-р техн. наук, проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, загострення конкуренції та нестабільності ринків особливого значення набуває обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Діджиталізація стає одним із ключових інструментів такого обґрунтування, оскільки забезпечує швидкий доступ до даних, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення якості аналітики та формування більш гнучкої системи управління [1].

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати власні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати цінність для споживача та підтримувати стійкі позиції на ринку. В умовах цифрової економіки джерелами конкурентних переваг стають не лише ціна, якість продукції чи рівень сервісу, а й швидкість прийняття рішень, персоналізація пропозиції, ефективність комунікацій, використання цифрових платформ та інструментів аналітики [2].

Діджиталізація управлінських рішень передбачає впровадження цифрових технологій у процес збору, обробки, аналізу та використання управлінської інформації. До таких технологій належать CRM-системи, тобто системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які забезпечують облік клієнтської бази, аналіз продажів, контроль комунікацій і підвищення якості обслуговування споживачів. Важливе значення також мають ERP-системи — комплексні системи планування ресурсів підприємства, що об'єднують в єдиному інформаційному середовищі фінансову, виробничу, кадрову, логістичну та інші складові діяльності підприємства. Крім того, у процесі діджиталізації використовуються хмарні сервіси, системи бізнес-аналітики, електронний документообіг, цифровий маркетинг, інструменти автоматизації продажів, технології Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання. Їх використання дає змогу керівництву підприємства зменшити рівень невизначеності, підвищити точність прогнозування, оперативно виявляти проблеми та формувати обґрунтовані управлінські альтернативи [3].

Особливе значення діджиталізація має для підвищення ефективності

внутрішніх бізнес-процесів. Автоматизація рутинних операцій скорочує витрати часу, зменшує ймовірність помилок, забезпечує прозорість руху інформації та підвищує продуктивність праці. Завдяки цифровим інструментам підприємство може здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, що є важливою передумовою своєчасного коригування стратегії та посилення конкурентних позицій [4].

Водночас діджиталізація не повинна розглядатися лише як технічне оновлення окремих операцій. Вона потребує системного управлінського підходу, що охоплює оцінювання поточного рівня цифрової зрілості підприємства, визначення стратегічних цілей цифрової трансформації, вибір релевантних цифрових інструментів, підготовку персоналу, управління ризиками та контроль результативності впроваджених рішень. За відсутності належного обґрунтування цифрові проекти можуть не забезпечити очікуваного економічного ефекту або створити додаткові організаційні та фінансові ризики.

Процес обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності шляхом діджиталізації доцільно здійснювати за такими етапами:

- діагностика конкурентного стану підприємства та визначення проблемних зон у бізнес-процесах;
- аналіз цифрової зрілості підприємства, рівня автоматизації, якості інформаційних потоків та готовності персоналу до змін;
- вибір цифрових інструментів відповідно до стратегічних цілей, ресурсних можливостей та ринкових потреб підприємства;
- економічне обґрунтування доцільності впровадження цифрових рішень з урахуванням витрат, очікуваного ефекту, строку окупності та потенційних ризиків;
- розробка системи ключових показників ефективності (KPI), що відображають вплив діджиталізації на продуктивність, якість обслуговування, витрати, прибутковість і рівень конкурентоспроможності;
- моніторинг результатів цифрової трансформації та коригування управлінських рішень на основі отриманих даних.

Важливим напрямом діджиталізації є розвиток цифрової взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем, соціальних мереж, електронної комерції, чат-ботів та цифрової реклами дозволяє підприємству глибше аналізувати поведінку споживачів, підвищувати якість сервісу, формувати індивідуальні пропозиції та зміцнювати лояльність клієнтів. Це безпосередньо впливає на ринкову позицію підприємства та сприяє зростанню його конкурентоспроможності [5].

У контексті промислового машинобудування діджиталізація набуває специфічних рис, оскільки передбачає не лише впровадження програмних

рішень, а й глибоку інтеграцію фізичних виробничих систем із цифровими платформами (концепція Industry 4.0). Для більшості підприємств це означає перехід до використання цифрових двійників виробничих ліній, що дозволяє моделювати технологічні процеси, прогнозувати зношення обладнання та оптимізувати завантаження потужностей у режимі реального часу. Такий підхід трансформує управлінські рішення з реактивних у предиктивні, забезпечуючи випереджальне реагування на збої та попит.

Критичним аспектом є формування культури data-driven management, коли рішення приймаються на основі верифікованих даних, а не інтуїції. Це вимагає створення єдиного цифрового контуру, де інформація з виробництва, логістики, фінансів та маркетингу консолідується в єдиній аналітичній панелі (dashboard). Така інтеграція усуває інформаційні силоси, прискорює комунікацію між підрозділами та підвищує узгодженість стратегічних і тактичних рішень. Важливо також наголосити на ролі людського капіталу: успішна діджиталізація неможлива без інвестицій у цифрову грамотність персоналу та формування крос-функціональних команд, здатних працювати на стику технологій і бізнес-процесів. Організаційна гнучкість, підтримка інноваційної ініціативи знизу та механізми швидкого тестування гіпотез (fail-fast approach) стають конкурентними перевагами, що дозволяють підприємству еволюціонувати разом із технологічним ландшафтом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 165–170. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-24
2. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.
3. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є.В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-3-174-182
4. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.П., Красовська О.Ю. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68.
5. Булуй О.Г., Плотнікова М.Ф. Діджиталізація підприємницьких структур на ринку бізнес-проектів, електронної комерції та публічних закупівель. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 15–21. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-2

УДК 658.8:005.332.4

Міро І. М.¹, Харін С. А.², Чир'єв К. А.³

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² д-р техн. наук., проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою його ефективності в умовах ринкової економіки та визначає здатність суб'єкта господарювання утримувати та посилювати свої позиції на ринку шляхом задоволення потреб споживачів і формування стійких конкурентних переваг [1].

Конкурентоспроможність підприємства характеризується такими рисами, як відносність, інтегральність, динамічність і складність [2]. Фактори конкурентоспроможності доцільно розподіляти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать політичні, економічні та інші умови функціонування підприємства, тоді як до внутрішніх – система управління, кадровий потенціал, рівень інновацій та якість продукції.

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить не лише від якості продукції чи ціни, але й від рівня сервісного обслуговування. Зростання вимог споживачів обумовлює необхідність впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісу [3].

Сервісне обслуговування виступає важливим інструментом формування лояльності клієнтів та створення доданої цінності для споживача. Відповідно, удосконалення сервісу сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

До ключових напрямів удосконалення сервісного обслуговування належать:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження стандартів обслуговування;
- автоматизація процесів взаємодії з клієнтами;
- скорочення часу обслуговування;
- впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами.

Обґрунтування управлінських рішень у цій сфері передбачає використання сучасних методів аналізу, зокрема оцінки задоволеності клієнтів, SWOT-аналізу, а також інструментів управління якістю.

Важливим аспектом є економічна доцільність впровадження змін, що

визначається через аналіз витрат та очікуваних результатів, таких як зростання обсягів продажу, підвищення рівня утримання клієнтів та покращення іміджу підприємства [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту у сфері сервісного обслуговування. Інтелектуальні системи дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, здійснювати аналіз великих масивів даних та прогнозувати поведінку споживачів. Це забезпечує більш точне визначення потреб клієнтів і підвищує швидкість реагування підприємства на зміни ринкового попиту.

Застосування штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, систем рекомендацій та аналітичних платформ, сприяє підвищенню якості сервісу, скороченню часу обслуговування та зниженню операційних витрат. Крім того, використання алгоритмів машинного навчання дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що значно підвищує їхню лояльність [5].

Таким чином, інтеграція технологій штучного інтелекту в систему сервісного обслуговування є одним із ключових напрямів посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої конкуренції та цифровізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пахуча Є.В., Бабіка В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>.
2. Пахуча Е.В. Клепчева О.В., Бабики В.О. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. №1. Т.1. С.98-110. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-1-98>.
3. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
4. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3(54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.
5. Германюк Н.В., Карпенко О.С. Наукові інновації та передові технології. *Наукові перспективи*. 2024. №11(39). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-290-298](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-290-298).

УДК 005.332.4:658.589]:005.93

Неалова Є. О.¹, Круглікова В. В.²

¹ здобувач вищої освіти групи БТЕ 1015 м;

² канд. екон. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

В умовах глобалізації та технологічного прискорення здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності. Особливої гостроти ця проблема набуває у сфері управління інноваційними проектами, де компанії змушені одночасно скорочувати витрати, прискорювати вихід продукту на ринок та залучати висококваліфіковані кадри.

Одним із найбільш дієвих інструментів вирішення цих завдань є аутсорсинг — стратегічна передача окремих бізнес-функцій зовнішнім виконавцям [1]. У поєднанні з офшорингом — географічним перенесенням діяльності до іншої країни — він формує гнучку модель організації роботи, що активно застосовується як транснаціональними корпораціями, так і компаніями середнього бізнесу. За даними Statista, обсяг світового ринку ІТ-аутсорсингу перевищив 520 млрд дол. США у 2023 році [2].

Метою дослідження є дослідження механізмів впливу аутсорсингу та офшорингу на конкурентоспроможність підприємств в контексті управління інноваційними проектами, а також виявлення ключових ризиків і підходів до їх мінімізації.

Теоретичну базу дослідження склали концепція ключових компетенцій, стратегічна модель конкурентних переваг, а також міжнародні стандарти оцінки інновацій — «Керівництво Фраскатті» та «Керівництво Осло» [3]. Практичний досвід досліджено на прикладі провідних міжнародних компаній — Apple, Google, Amazon та Spotify [4].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства прийнято розглядати як здатність суб'єкта господарювання утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи при цьому стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вважається, що саме аутсорсинг виступає одним із ключових стратегічних механізмів реалізації цієї здатності: делегуючи непрофільні функції зовнішнім виконавцям, підприємство концентрує ресурси на розвитку унікальних компетенцій.

Аналіз кейсів підтверджує цю закономірність. Apple ще у 2004 році перенесла виробництво до Східної Азії, зосередившись на дизайні та розвитку власної екосистеми продуктів [4]. Google підтримує офшорні

підрозділи в Індії, Ірландії та Сінгапурі, залучаючи фахівців із розробки програмного забезпечення та аналізу даних. Spotify, виходячи на латиноамериканський ринок через локальні команди та партнерства, забезпечила зростання регіональної аудиторії на 986% за 2014–2023 роки. Спільна риса цих стратегій — використання аутсорсингу та офшорингу як інструменту масштабування та доступу до нових ресурсів, а не лише як засобу здешевлення [4].

Водночас інноваційні проекти характеризуються підвищеним ступенем невизначеності — технологічної, ринкової та ресурсної [5]. Особливо критичною є проблема захисту інтелектуальної власності: передаючи частину розробок стороннім виконавцям, компанія ризикує втратити контроль над ноу-хау або зіткнутися з юрисдикційними колізіями при офшорингу. Для мінімізації цих ризиків доцільно застосовувати угоди про нерозголошення (NDA), чітко прописувати права власності на результати в контрактах та впроваджувати технічні засоби захисту даних [5].

Проведене дослідження підтверджує, що аутсорсинг та офшоринг є стратегічними механізмами управління конкурентоспроможністю підприємства, а не лише інструментами зниження операційних витрат. Їх ефективне застосування в інноваційних проєктах дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових компетенціях, залучити унікальні знання та скоротити час виходу продукту на ринок.

Разом із тим некоректне впровадження цих моделей може призвести до залежності від підрядника та втрати контролю над інтелектуальною власністю. Ключовою умовою успіху є стратегічно обґрунтований вибір партнерів, чітке розмежування ключових і другорядних функцій та системне управління ризиками на всіх етапах реалізації інноваційного проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. PeopleForce HR Glossary. Аутсорсинг. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/outsourcing>
2. Studocu. Аутсорсинг та офшоринг: глобальні тенденції та ключові відмінності. URL: <https://www.studocu.com/uk/document>
3. Fractus. Аутсорсинг – довіря професіоналам. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/outsorsing-dovirsya-profesionalam/>
4. IS Hosting Blog. Outsourcing vs Offshoring. URL: <https://blog.ishosting.com/ru/outsourcing-vs-offshoring>
5. Бояринова К. О. Невизначеність та ризики в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проєктів підприємств. Економіка та держава. № 2. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.2.4

УДК 005.94:004.9:658.7(045)

Оглобліна В. О.¹, Болюта К. В.²

¹ канд. екон. наук, доц., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів;

² здобувач вищої освіти;

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, глобалізацією та вимогами до швидкості, точності та прозорості операцій, цифрові системи відіграють ключову роль у трансформації логістичних процесів. Їх вплив на ефективність логістичних операцій проявляється в кількох основних аспектах:

1. Оптимізація логістичних потоків. Цифрові системи дозволяють точно прогнозувати попит, планувати маршрути доставки, автоматизувати складування й відстеження товарів у режимі реального часу. Це знижує витрати на транспортування, мінімізує втрати та скорочує час виконання замовлень.

2. Інтеграція логістики в загальну бізнес-стратегію. Системи управління логістикою (наприклад, WMS, TMS, ERP) забезпечують інтеграцію логістичних функцій з іншими підрозділами компанії — виробництвом, маркетингом, фінансами. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі комплексного аналізу даних.

3. Підвищення прозорості та контрольованості. Інструменти цифрової аналітики та моніторингу забезпечують повну видимість логістичних операцій у режимі реального часу. Це дає змогу оперативно виявляти й усувати відхилення, управляти ризиками, підвищувати надійність постачання.

4. Автоматизація і зменшення людського чинника. Використання роботизованих систем, IoT-пристроїв, цифрових двійників і штучного інтелекту дозволяє зменшити участь людини у рутинних процесах, що знижує кількість помилок і підвищує продуктивність.

5. Гнучкість і адаптивність до змін. Цифрові рішення забезпечують адаптацію логістичних систем до змін у зовнішньому середовищі: змін у попиті, нестабільності постачань, змін у законодавстві тощо. Система швидко перебудовується відповідно до нових умов.

6. Моніторинг в реальному часі. Цифрові двійники дозволяють створювати віртуальну копію логістичних об'єктів, таких як склади, транспортні засоби, маршрути та навіть повні ланцюги постачання. Це дає

зможу відслідковувати їхню роботу в реальному часі, швидко реагувати на зміни чи збої, а також оптимізувати витрати та ефективність.

7. Прогнозування і планування. Завдяки можливостям цифрових двійників, можна виконувати прогнозування навантажень на систему, часу доставки, витрат на паливо тощо. Віртуальна модель дозволяє передбачити, як зміни в одному елементі можуть вплинути на весь ланцюг поставок, що допомагає в ухваленні стратегічних рішень.

8. Оптимізація ресурсів. Логістичні компанії можуть використовувати цифрових двійників для більш ефективного планування розподілу ресурсів, таких як транспортні засоби, склади, робочі сили. Це дозволяє зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів та знизити екологічний слід.

9. Аналіз великих даних та штучний інтелект. Інтеграція цифрових двійників з системами штучного інтелекту та великими даними дозволяє не тільки оптимізувати існуючі процеси, але й шукати нові можливості для зниження витрат і підвищення ефективності.

Отже, цифрові системи суттєво трансформують логістичні операції, забезпечуючи не лише автоматизацію й оптимізацію процесів, але й підвищення стратегічної гнучкості бізнесу, екологічної відповідальності та якості сервісу. У майбутньому саме інноваційна цифрова логістика стане основою конкурентоспроможності компаній у глобальному цифровому просторі. Цифрові системи суттєво змінюють підхід до організації логістики, перетворюючи її на інтелектуально керований, гнучкий і високоефективний процес. Їх впровадження дає змогу бізнесу не лише знизити витрати й підвищити якість обслуговування, а й забезпечити конкурентні переваги у глобалізованому цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голомб В. В., Оглобліна В. О., Голомб В. В. Цифрова система підвищення ефективності управління бізнес-процесами (BPM) і логістикою. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2025. № 4 (19). С.85-93.

2. Оглобліна В. О., Попова А. О., Афанов Р. П., Сілін А. І. Цифровий інструментарій фінансового управління: інформаційно-аналітичне забезпечення. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія за ред. д.філософ.н., проф.В.Г.Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г.Метеленко. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2023. С. 221-304.

3. Metelenko N. H., Voronkova V. H., Silina I. V., Ogloblina V. O. Evolution from traditional to intelligent logistics models in digitalization conditions (using international experience). Socio-humanitarian and technical technological explorations of modern science: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services, 2023. 64-78.

УДК 339.9:327

Переузннк І. В.¹, Єремєєва І. А.²

¹ магістрант спеціальності «Міжнародні відносини»;

² канд. іст. наук, доц.;

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

БІЗНЕС ЯК АКТОР МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН: РОЛЬ УКРАЇНСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин характеризується суттєвою трансформацією структури глобальної системи, у межах якої поряд із державами дедалі більшого значення набувають недержавні актори. До таких акторів належать транснаціональні корпорації, міжнародні організації, національні компанії, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та інтегруються у світові ринки. Бізнес перестає бути виключно економічною категорією, перетворюючись на повноцінного учасника міжнародних відносин, здатного впливати на глобальні процеси. На сьогодні відбувається зростання ролі українських компаній у міжнародному економічному просторі, особливо в умовах геополітичних трансформацій та посилення інтеграційних процесів з Європейським Союзом. Логістичний сектор відіграє важливу роль у цьому процесі, оскільки забезпечує функціонування міжнародної торгівлі, мобільність товарів і послуг та формування глобальних ланцюгів доданої вартості.

Теоретичні засади дослідження ролі бізнесу як актора міжнародних відносин базуються на положеннях ліберальної парадигми, яка визнає множинність суб'єктів світової політики. Вплив у сучасному світі визначається не лише військовою чи політичною силою, але й економічними можливостями та здатністю формувати мережеві взаємозв'язки [1]. У свою чергу, гео економічний підхід акцентує увагу на використанні економічних інструментів для досягнення стратегічних цілей держави, де бізнес виступає одним із ключових провідників такого впливу [2]. Особливого значення набуває діяльність логістичних компаній, які забезпечують інфраструктурну основу міжнародної економічної взаємодії. Вони не лише транспортують товари, але й інтегрують національні економіки у глобальні ринки, виступаючи посередниками у процесах міжнародної торгівлі. Від ефективності їх функціонування значною мірою залежить конкурентоспроможність країни загалом.

Показовим прикладом трансформації українського бізнесу у міжнародного актора є діяльність «Нової пошти» [3]. Компанія, яка спочатку функціонувала як внутрішній оператор експрес-доставки, поступово розширила свою діяльність, виходячи на міжнародні ринки та створюючи мережу представництв за кордоном. Така стратегія дозволяє не лише

диверсифікувати діяльність, але й інтегруватися у глобальні логістичні системи.

Міжнародна діяльність логістичних компаній сприяє розвитку електронної комерції, яка є одним із ключових драйверів сучасної глобальної економіки. Забезпечуючи швидку та надійну доставку, компанії створюють умови для розширення участі українського бізнесу у міжнародній торгівлі, що, у свою чергу, підвищує рівень економічної інтеграції держави. Конкурентоспроможність українських логістичних компаній у глобальному середовищі визначається комплексом взаємопов'язаних факторів: рівень технологічного розвитку, включаючи цифровізацію процесів, автоматизацію логістичних операцій та використання сучасних інформаційних систем; важливим є рівень гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах нестабільності світової економіки; значну роль відіграє здатність до формування стратегічних партнерств з іноземними компаніями [4].

У сучасних умовах глобальної конкуренції важливим чинником формування конкурентоспроможності логістичних компаній стає не лише їх внутрішня ефективність, але й здатність інтегруватися у міжнародні мережі створення вартості. Це передбачає участь у транскордонних логістичних ланцюгах, співпрацю з глобальними платформами електронної комерції та адаптацію до вимог міжнародних регуляторних стандартів. Таким чином, конкурентоспроможність визначається не тільки ресурсною базою компанії, але й її включеністю у глобальні економічні процеси, що формують сучасну архітектуру міжнародної торгівлі.

Водночас важливим аспектом є зростання ролі логістичних компаній як інструментів економічної стійкості держави. У контексті нестабільності міжнародного середовища та порушення традиційних торговельних маршрутів бізнес бере на себе функції, які раніше значною мірою виконувалися державними інституціями. Це проявляється у забезпеченні безперервності постачання, підтримці експорту та створенні альтернативних каналів міжнародної торгівлі. У результаті логістичні компанії стають не лише економічними суб'єктами, але й елементами забезпечення функціонування зовнішньоекономічної системи держави в умовах кризових викликів. Таким чином, логістичні компанії стають не лише економічними суб'єктами, але й елементами забезпечення функціонування зовнішньоекономічної системи держави в умовах кризових викликів. Це підкреслює їхню зростаючу роль у формуванні стійкості національної економіки та її інтеграції у глобальне середовище.

Окремої уваги потребує вплив повномасштабної війни на розвиток логістичного сектору України. З одного боку, відбулося руйнування традиційних транспортних маршрутів та інфраструктури, що ускладнило

здійснення міжнародних перевезень. З іншого боку, ці виклики стимулювали пошук нових логістичних рішень, зокрема переорієнтацію на європейські ринки та розвиток альтернативних маршрутів постачання. У результаті українські компанії змушені були прискорити процеси модернізації та адаптації, що позитивно вплинуло на їх конкурентоспроможність.

Бізнес починає виконувати функції, притаманні державі, зокрема у сфері економічної дипломатії. Через свою діяльність компанії сприяють налагодженню міжнародних економічних зв'язків, формуванню позитивного іміджу країни та зміцненню її позицій на міжнародній арені. Таким чином, бізнес виступає інструментом реалізації національних інтересів у глобальному середовищі.

Разом з тим, інтеграція українських компаній у світові ринки супроводжується рядом викликів. Серед них – висока конкуренція з боку міжнародних логістичних операторів, необхідність відповідності європейським стандартам якості, а також адаптація до різних регуляторних режимів. Це вимагає від компаній не лише підвищення ефективності діяльності, але й формування довгострокових стратегій розвитку.

Отже, українські логістичні компанії поступово трансформуються у важливих акторів міжнародних відносин, поєднуючи економічні, інфраструктурні та частково політичні функції. Їх діяльність сприяє інтеграції України у глобальний економічний простір, підвищенню її конкурентоспроможності та зміцненню позицій у міжнародній системі. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів взаємодії бізнесу та держави у контексті реалізації зовнішньоекономічної політики, а також у вивченні ефективності стратегій міжнародної експансії українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nye J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs, 2004.
2. Blackwill R., Harris J. *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft*. Harvard University Press, 2016.
3. Офіційний сайт Нова пошта. – URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення – 29.04.2025).
4. Єремєєва І.А. Транснаціональні корпорації як актори сучасних міжнародних відносин. *New integrations of modern education in universities: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Амстердам, 5–8 грудня 2023 р)*. Амстердам, 2023. С. 297–300.

УДК 339.37:004]:659

Петров М. А.¹, Круглікова В. В.²

¹ здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1014;

² канд. екон. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

РЕКЛАМА В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ НА ПРИКЛАДІ ROZETKA

Сучасна епоха характеризується стрімким розвитком інтернет-технологій та їх використанням у всіх сферах бізнесу, в тому числі і в маркетингу. Інтернет став надзвичайно зручним, доступним і привабливим рекламним майданчиком. Мережеві технології зробили рекламу більш ефективною, надавши рекламодавцям можливість використовувати широкий спектр різноманітних інструментів, які дозволяють не тільки сповістити про свою компанію достатню кількість аудиторій, але й донести рекламні повідомлення безпосередньо до цільової аудиторії.

Питання, пов'язані з розвитком ефективності інтернет-реклами досліджували такі українські науковці, як Н. Авраменко, Т. Архипова, Р. Баран, М. Романчукевич, Л. Вовченко, та інші. вказує на те, що велике значення у маркетинговій сфері інтернетреклами, яка постійно вдосконалюється і розвивається.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки реклама є одним із ключових інструментів просування товарів і послуг. Особливо важливу роль вона відіграє для інтернет-магазинів, де конкуренція є надзвичайно високою, а покупець має широкий вибір альтернатив. Саме завдяки ефективній рекламній діяльності компанії можуть залучати нових клієнтів, утримувати постійних покупців та збільшувати обсяги продажів. Одним із найбільш відомих прикладів успішного використання реклами в Україні є інтернет-магазин Rozetka.

Rozetka є одним із найбільших українських маркетплейсів, який реалізує техніку, одяг, товари для дому, косметичку та багато інших категорій продукції. Популярність цього магазину значною мірою зумовлена активною та різноплановою рекламною політикою. Компанія використовує як внутрішню рекламу на власному сайті, так і зовнішні канали просування в інтернеті.

Одним із важливих напрямів є реклама безпосередньо на сайті магазину. На головній сторінці Rozetka розміщуються банери із сезонними знижками, акціями, новими надходженнями товарів та спеціальними пропозиціями. Такі банери привертають увагу користувачів і стимулюють здійснення покупки. Наприклад, під час «Чорної п'ятниці», новорічних свят або літніх розпродажів на сайті активно демонструються великі рекламні блоки з вигідними цінами.

Також ефективним інструментом є персоналізована реклама всередині сайту. Після перегляду певного товару користувачу можуть пропонуватися схожі моделі, аксесуари або супутні товари. Наприклад, при перегляді смартфона система рекомендує чохли, захисне скло чи навушники. Це сприяє збільшенню середнього чека та покращує зручність для покупця.

Ще одним напрямом є зовнішня реклама, спрямована на залучення клієнтів до магазину. Rozetka активно використовує контекстну рекламу в пошукових системах Google. Коли користувач вводить запит «купити ноутбук» або «пральна машина ціна», серед перших результатів часто відображаються рекламні посилання на товари Rozetka. Це дозволяє компанії отримувати цільовий трафік від потенційних покупців.

Крім того, важливу роль відіграє реклама у соціальних мережах. Rozetka просуває свої товари через Facebook, Instagram, YouTube та Telegram. У соціальних мережах розміщуються акційні пропозиції, огляди новинок, відео з демонстрацією товарів та інформація про знижки. Такий формат особливо ефективний для молодшої аудиторії, яка активно користується мобільними додатками та соціальними платформами.

Додатково компанія використовує email-маркетинг. Зарєстрованим користувачам надсилаються листи з персональними рекомендаціями, інформацією про акції, бонуси та промокоди. Це допомагає підтримувати контакт із клієнтом та стимулює повторні покупки. Важливо зазначити, що успішність реклами інтернет-магазину залежить не лише від її кількості, а й від якості. Реклама повинна бути доречною, зрозумілою, візуально привабливою та відповідати інтересам покупця. Саме завдяки комплексному використанню сучасних рекламних інструментів Rozetka зберігає лідируючі позиції на українському ринку електронної комерції.

Виходячи з досліджень українських науковців, можна зробити висновок про те, що інтернет-реклама є ефективним інструментом маркетингових комунікацій, який має широкий спектр можливостей для досягнення цілей бізнесу. Вона дозволяє донести рекламне повідомлення до цільової аудиторії, підвищити її обізнаність про продукт або послугу, а також стимулювати продажі.

Виходячи з досліджень українських науковців, можна зробити висновок про те, що інтернет-реклама є ефективним інструментом маркетингових комунікацій, який має широкий спектр можливостей для досягнення цілей бізнесу. Вона дозволяє донести рекламне повідомлення до цільової аудиторії, підвищити її обізнаність про продукт або послугу, а також стимулювати продажі. На прикладі Rozetka можна побачити, що поєднання внутрішньої реклами на сайті, контекстного просування, соціальних мереж та email-маркетингу дозволяє ефективно залучати клієнтів, збільшувати продажі та формувати позитивний імідж компанії.

УДК 656.86:658.64]:005.336.3

Петров Н. С.¹, Круглікова В. В.²

¹ здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1014;

² канд. екон. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах розвитку електронної комерції та зростання кількості онлайн-покупок логістичні компанії відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні швидкого та якісного обслуговування населення. Однією з найбільших компаній у сфері доставки в Україні є Нова пошта, яка постійно розширює спектр своїх послуг та інфраструктуру. Проте зростання обсягів перевезень і кількості клієнтів призводить до нових викликів: переважання відділень, затримок доставки, технічних збоїв та збільшення кількості звернень клієнтів.

Саме тому проблема вдосконалення якості логістичних послуг є актуальною та потребує комплексного підходу. У сучасному конкурентному середовищі недостатньо лише швидко доставляти посилки. Клієнти очікують високого рівня сервісу, зручності цифрових послуг, безпеки перевезень і швидкого вирішення проблемних ситуацій. Тому компанія повинна постійно адаптуватися до нових вимог ринку та впроваджувати сучасні технології.

Оптимізація процесу доставки

Одним із головних напрямів удосконалення діяльності Нової пошти є підвищення швидкості та стабільності доставки. У сучасних умовах клієнти очікують не лише швидкого отримання посилок, але й точності у визначенні термінів доставки. Часто саме затримки стають причиною негативних відгуків і втрати довіри до компанії.

Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити системи прогнозування навантаження на логістичну мережу. Такі системи можуть аналізувати статистику попередніх періодів, сезонні коливання попиту, популярність окремих маршрутів та кількість відправлень у різних регіонах. Це дозволить заздалегідь планувати навантаження на сортувальні центри та транспорт.

Важливою складовою успішної роботи логістичної компанії є високий рівень обслуговування клієнтів. Працівники відділень безпосередньо взаємодіють із людьми, тому саме від їхньої компетентності, комунікабельності та професійності залежить загальне враження про компанію.

Для покращення сервісу доцільно проводити регулярне навчання працівників, організовувати тренінги з етики спілкування, психології

клієнтського сервісу та вирішення конфліктних ситуацій. Це дозволить працівникам ефективніше працювати з клієнтами та швидше реагувати на проблемні ситуації.

Також варто впровадити систему оцінювання якості роботи персоналу на основі відгуків клієнтів. Така система допоможе визначити найкращих працівників, стимулювати професійний розвиток і формувати єдині стандарти обслуговування у всіх відділеннях. Додатковою мотивацією може стати система премій і бонусів за якісну роботу.

Сучасна логістика тісно пов'язана з цифровими технологіями, тому одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення мобільного додатку та офіційного сайту компанії. Сьогодні клієнти прагнуть максимально швидко отримувати інформацію та самостійно керувати послугами без необхідності звернення до операторів.

Доцільно вдосконалити систему відстеження посилок у реальному часі, щоб клієнти могли бачити точний етап транспортування свого відправлення. Крім того, варто впровадити функцію прогнозованого часу доставки, яка враховуватиме погодні умови, дорожню ситуацію та завантаженість логістичної мережі.

Також важливим є розширення функціоналу мобільного додатку. Клієнти повинні мати можливість змінювати адресу доставки, оформлювати переадресацію, обирати зручний час отримання посилки або автоматично перенаправляти її до поштоводу. Це значно підвищить комфорт користування послугами компанії.

Удосконалення системи зворотного зв'язку

Для забезпечення високої якості послуг необхідно постійно аналізувати думку клієнтів і швидко реагувати на їхні звернення. Саме тому важливо вдосконалити систему зворотного зв'язку та роботи зі скаргами.

Доцільно впровадити систему оперативного реагування на звернення клієнтів протягом 24 годин. Це дозволить швидше вирішувати проблеми та підвищить рівень довіри до компанії. Також важливо використовувати сучасні аналітичні інструменти для аналізу відгуків клієнтів і виявлення найпоширеніших проблем.

Основними напрямками вдосконалення є оптимізація доставки, розвиток цифрових сервісів, підвищення професійного рівня персоналу, забезпечення безпеки перевезень та розширення інфраструктури. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, зміцнити її конкурентні позиції та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, комплексний підхід до покращення якості логістичних послуг сприятиме не лише підвищенню репутації компанії, але й розвитку логістичної галузі України загалом.

УДК 004.8:005.21:658.5

Пилипенко Ю. О.¹, Сіра К. В.², Осіпенко Р. В.³

^{1,2,3} здобувач другого рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У СТРАТЕГІЧНУ ПЕРЕВАГУ БІЗНЕСУ

У сучасній економіці, що характеризується турбулентністю, війнами, цифровими зрушеннями та ефектами «чорних лебедів», традиційні підходи до конкурентоспроможності втрачають ефективність. Концепція антикрихкості, запропонована Насім Талебом, дозволяє переосмислити здатність підприємств не лише витримувати шоки, а й отримувати вигоди від них. Одночасно розвиток штучного інтелекту формує нову AI-економіку, де дані, алгоритми та адаптивні системи стають ключовими драйверами конкурентних переваг.

У зв'язку зі швидким глобальним впровадженням генеративного ШІ багато компаній побоюються, що їх можуть обігнати конкуренти, які одними з перших почали його використовувати.

Однак багато керівників підприємств вважають, що компанії все ще недостатньо підготовлені до генеративного ШІ, а деякі навіть вважають за краще відкласти його впровадження з таких причин, як висока вартість технологій, невизначена віддача від бізнесу, проблеми конфіденційності даних, що співробітники не мають необхідної технологічної грамотності для успішного впровадження генеративного ШІ.

Деякі компанії відзначають підвищення продуктивності праці при впровадженні GenAI, інші впровадження GenAI можуть призвести до марнування часу та грошей. Крім того, більшість поточних економічних прогнозів впливу GenAI на майбутній ВВП (середньорічне зростання ВВП на 1,5–3,4 % протягом наступного десятиліття) містить надто багато невизначеності.

Отже, хоча застосування генеративного ШІ дійсно створило нові можливості для бізнесу та конкурентні переваги у певних галузях, це не означає, що компанії, які не використовують ШІ, будуть негайно витіснені з ринку.

Найчастіше успіх компанії залежить від глибокого розуміння потреб клієнтів, високої цінності бренду та ефективних операційних моделей, а не просто від опори на технологічні інструменти. Тому компаніям, які поки що не планують впроваджувати ШІ, слід зосередитися на своєму основному бізнесі та постійно підвищувати якість своєї продукції та послуг.

У той же час, більш розумною та ефективною стратегією буде ретельний моніторинг тенденцій розвитку ШІ та поступове впровадження технологій ШІ у міру того, як ринковий попит та корпоративні ресурси будуть перебувати у рівновазі. У зв'язку зі швидким глобальним

впровадженням генеративного ШІ багато компаній побоюються, що їх можуть обігнати конкуренти, які одними з перших почали його використовувати.

Однак багато керівників підприємств вважають, що компанії все ще недостатньо підготовлені до генеративного ШІ, деякі навіть вважають за краще відкласти його впровадження з таких причин, як висока вартість технологій, невизначена віддача від бізнесу, проблеми конфіденційності даних,

По-перше, ключовим фактором є «розрив у швидкості впровадження технологій». [1]. Провідні компанії, як правило, прискорюють застосування генеративного ШІ у своїх ланцюжках поставок, маркетингу, автоматизації та інших сферах бізнесу, отримуючи таким чином перевагу в часі впровадження інновацій в галузі ШІ. Це означає, що іншим компаніям необхідно прискорити інтеграцію своїх технологій, скоротити час впровадження та швидко впроваджувати програми, використовуючи існуючі технологічні інструменти, щоб знизити ризик відставання.

По-друге, "пори́г локалізації ШІ" є сигналом, який не можна ігнорувати. Китай та Європа поступово використовують переваги своїх місцевих ринків для створення конкурентних бар'єрів для інноваційних програм. Оскільки конкуренти починають зміцнювати своє розуміння та надавати послуги на різних регіональних ринках, створюючи продуктові рішення, адаптовані до різних потреб ринку, компаніям-брендам необхідно аналізувати, як їхні конкуренти впроваджують стратегії інновацій в галузі ШІ на кожному регіональному ринку, щоб уникнути випередження з боку регіональних конкурентів.

Нарешті, «покращення клієнтського досвіду та підвищення цінності» стало одним із ключових конкурентних напрямів. Якщо конкуренти переорієнтують застосування генеративного ШІ на персоналізацію та покращення клієнтського досвіду, це стане важливим конкурентним сигналом. Якщо конкуренти почнуть посилювати такі програми, компаніям слід негайно скоригувати розподіл ресурсів, покращити розуміння клієнтів та їхню здатність реагувати на індивідуальні потреби, забезпечити більш точний маркетинг та обслуговування клієнтів.

Стрімке зростання генеративного штучного інтелекту справді принесло глибокі зміни у світ, але сьогодні світ також стикається з численними проблемами, такими як зміна клімату, геополітичні ризики, інфляція та корпоративна стійкість. Ці фактори ускладнюють процес прийняття корпоративних рішень, роблячи гнучкий та обачний підхід вкрай важливим в умовах революції ШІ.

Для забезпечення сталого прогресу у хвилі ШІ компаніям пропонуються такі рекомендації: не тільки технічним фахівцям необхідно володіти знаннями в галузі ШІ, але й особам, які приймають рішення в

компаніях, слід розуміти потенціал застосування ШІ та пов'язані з ним ризики.

У майбутньому конкуренція буде конкуренцією штучного інтелекту разом із даними. Зосередившись на посиленні збору та захисту даних, підприємствам слід також вивчити концепцію «корпоративних альянсів у галузі даних», тобто обмін даними з партнерами всередині та за межами галузі для підвищення точності та ефективності моделей ШІ. Темпи розвитку технологій штучного інтелекту непередбачувані, що вимагає від бізнесу гнучкості.

В умовах революції ШІ компаніям слід дотримуватись двосторонньої стратегії: з одного боку, продовжувати зміцнювати існуючі ключові компетенції, такі як покращення відносин із клієнтами та підвищення цінності бренду; з іншого боку, створювати внутрішні дослідні групи з ШІ або співпрацювати із зовнішніми постачальниками технологій ШІ, тим самим зберігаючи чутливість до новітніх технологій, не поспішаючи з інвестиціями. Таким чином, коли технологічні та ринкові умови стабілізуються, компанії зможуть швидко перейти до ефективніших операційних моделей, не відстаючи через невідповідність.

Отже, еволюція у сфері штучного інтелекту незворотна, успіх компанії залежатиме від того, наскільки гнучко вона реагує на технологічні зміни. Розвиток існуючих конкурентних переваг при одночасній підготовці до майбутніх технологічних інновацій є ключем до сталого зростання компанії на ринку, що швидко змінюється. Конкурентоспроможність сучасних підприємств визначається не здатністю уникати ризиків, а вмінням трансформувати невизначеність у джерело розвитку, де штучний інтелект виступає ключовим каталізатором формування антикрихітських бізнес-моделей.

У діловому середовищі 2026-2030 років штучний інтелект перетворився із простого технологічного інструменту на фундаментальний елемент економіки. Здатність організації отримувати вигоду з хаосу, стресу та невизначеності, а також долати невдачі стане основою ключової конкурентоспроможності компанії.

До 2026 року підприємства перейдуть у епоху повномасштабного впровадження ШІ, де конкуренція полягатиме у технологічному лідерстві, а й у здатності керувати ШІ і монетизувати його.

Можна зробити висновок:

1) Від «пілотних проєктів» до «індустріалізації»: підприємства більше не прагнуть створення окремих додатків ШІ, а натомість будують стійкі системи кібербезпеки та управління ШІ для досягнення високої надійності послуг.

2) Антикрихітка властивість: успішні компанії можуть швидко перетворити підвищення продуктивності та автоматизацію процесів, що забезпечуються ШІ, у здатність справлятися зі складними ринковими

змінами, приймати рішення на основі даних і навіть використовувати ШІ для автоматичного виявлення та усунення вразливостей у своїх бізнес-моделях.

3) Нормалізація подій типу «чорний лебідь» (таких як автоматизовані атаки з використанням ШІ, геополітична конкуренція в енергетичній сфері та кліматичні ризики) вимагає від підприємств наявності високогнучких структур.

4) До 2026 року кібербезпека вступить у нову фазу протистояння ШІ, де конкурентоспроможність підприємств залежатиме від їхньої здатності продовжувати роботу та швидко відновлюватися після атак (стійке майбутнє).

5) Двоканальна робота: з розвитком технологій шифрування та нормативних вимог підприємствам необхідно створити простір для виживання як у відповідних централізованих системах, так і у власних протоколах блокчейну, щоб справлятися з макроекономічними коливаннями ліквідності.

6) Компанії будуть поєднувати свої власні можливості в галузі ШІ з геополітичними стратегіями для створення надійної та контрольованої основи ШІ, що безпосередньо вплине на їх довгостроковий розвиток [2].

Широке застосування агентів штучного інтелекту призвело до формування «К-подібної економіки», що вимагає від компаній перепроєктування процесів управління та роботи на передовій так, щоб люди могли взаємодіяти з ШІ.

Конкурентоспроможність корпорацій у 2026-2030 роках ґрунтуватиметься не лише на здатності виживати в умовах високоризикованого середовища, схильного до загрози автоматизації та заснованого на штучному інтелекті, а й на вмінні використовувати ці зміни для оптимізації операцій та досягнення вибухового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Оглобліна В.О. Синергія штучного інтелекту, інтернету речей та хмарних технологій як нова модель управління бізнес-процесами. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles, California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.187-200. DOI: 10.51587/9798-9917-51988-2026-26-200-212

2. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Штучний інтелект як драйвер цифрової трансформації підприємств. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles, California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. . С.200-213. DOI: 10.51587/9798-9917-51988-2026-26-200-212

УДК 65.012.4

Плинокос Д. Д.¹, Калашніков Р. В.²

¹ канд. екон. наук, доц., провідний науковий співробітник,
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси.

² науковий співробітник,

Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки (ДНДІ ВС ОВТ), м. Черкаси, Україна.

СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИКІВ ТОВАРІВ ОБОРОННОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Сертифікація як інструмент сталого розвитку має визначне місце в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Сертифікація та оцінка відповідності є процесом доведення, що задані вимоги були виконані, а товар чи послуга відповідає заявленим характеристикам або вимогам державних стандартів. В цілому сертифікація, яка поділяється на добровільну та обов'язкову є прийнятним організаційно-економічним механізмом забезпечення впевненості замовника і споживача в якості товарів і послуг і відповідності цих товарів визначеним вимогам. Питання сертифікації товарів оборонного призначення на даний час є дискусійним, та потребує подальшого вивчення. Відповідно до Закону України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" від 15.01.2015 № 124-VIII товари оборонного призначення не підлягають обов'язковій сертифікації, а перевірка якості та надійності виробу забезпечується за рахунок випробувань та приймання представництвами державного замовника. Товари оборонного призначення мають свою специфіку, інформація про тактико-технічні характеристики виробу є інформацією з обмеженим доступом. Тому питання сертифікації, як оцінки третьою стороною повинно враховувати цю специфіку, а також проводиться у спеціалізованих установах.

Поступово питання сертифікації озброєння, військової та спеціальної техніки входить у законодавчо-регульоване поле та регламентується відповідними нормативно-правовими актами. Зокрема ми можемо відмітити такі:

Постанова Кабінету Міністрів "Про реалізацію експериментального проекту щодо здійснення обов'язкової сертифікації механізованих засобів розмінування (гуманітарного розмінування), пов'язаних з ними виробів, компонентів та обладнання" від 8 березня 2024 р. № 271, якою визначено поняття обов'язкової сертифікації продукції, як процес перевірки Державним науково-дослідним інститутом випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки відповідності продукції вимогам, зазначеним у додатку до Постанови, в рамках реалізації експериментального проекту. Таким чином спеціальна техніка для розмінування, як для бойового так і для гуманітарного

розмінування повинна пройти процедуру обов'язкової сертифікації перед виходом на ринок або початком використання у силах оборони України.

Постанова Кабінету Міністрів України № 1450 від 20.12.2024 р. "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1275", саме цією постановою регламентовано та затверджено порядок здійснення закупівлі безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби тактичного рівня вітчизняного виробництва та їх складових частин. Одним з документів необхідних для укладання контракту на постачання таких видів продукції є наявність сертифікату відповідності стандартам або технічним умовам (за наявності). Зокрема регламентовано, що приймання засобів радіоелектронної боротьби ближньої дії здійснюється без залучення представництв державного замовника на підставі наданих виконавцем державного контракту (договору) сертифіката якості на кожну одиницю товару, який гарантує заявлені виробником параметри і характеристики, якість і безпечність, технічний стан засобу радіоелектронної боротьби ближньої дії, що підтверджено проведеними виробником випробуваннями. Сертифікат якості видається виконавцем державного контракту (договору).

Таким чином в питаннях постачання продукції, яка містить інноваційну складову питання сертифікації є необхідним елементом забезпечення якості продукції, а також певним фільтром для виробників товарів оборонного призначення.

Крім того на державному рівні все більше уваги приділяється можливості і необхідності сертифікації захисних споруд (фортифікаційних споруд), боєприпасів та інших високотехнологічних товарів оборонного призначення.

В той же час процес добровільної сертифікації може стати одним з етапів кодифікації товарів оборонного призначення, а кодифікація в свою чергу є необхідним кроком для постачання продукції до Збройних Сил України. Крім того метою кодифікації є сприяння сумісності систем логістики сил оборони України із системами логістики збройних сил інших країн, які використовують систему кодифікації НАТО.

Слід зазначити, що формування системи забезпечення якості товарів оборонного призначення все ще знаходиться на етапі становлення, немає єдиного визначеного підходу до процесів забезпечення якості на державному рівні, але все більше уваги приділяється питанням випробування та сертифікації продукції, наданням незалежної оцінки третьою стороною. Всі ці заходи мають на меті забезпечення додаткової впевненості як замовників так експлуатантів в якості продукції, створенні стійкої моделі та підходів до державного гарантування якості товарів оборонного призначення, які постачаються до Збройних Сил України та інших сил оборони України.

УДК 339.378:004.9:334.722

Сергієнко Т. І.¹, Івахненко К. А.²

¹ канд. політ. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

² здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», група БТЕ-1214;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах господарювання торговельна діяльність підприємств здійснюється в середовищі активної цифрової трансформації, що зумовлено розвитком інформаційних технологій, електронної комерції, платформних бізнес-моделей та зміною поведінки споживачів. Це актуалізує потребу у впровадженні цифрових інструментів як ключового чинника підвищення ефективності підприємницької діяльності та забезпечення її конкурентоспроможності.

Проблематика цифровізації торговельної діяльності та розвитку електронної комерції досліджується у працях таких учених, як С. Shapiro, Н. Varian, К. Laudon, J. Chaffey, Е. Brynjolfsson, а також українських науковців Л. Мельник, О. Колодізев, В. Гросул, І. Тарасенко, В. Прохорова, які розглядають цифрову трансформацію бізнесу в контексті підвищення ефективності підприємств, розвитку електронної торгівлі та адаптації бізнес-моделей до умов цифрової економіки. Їхні праці присвячені питанням інноваційного розвитку підприємництва, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас прискорення цифрових змін у торговельній сфері потребує подальшого дослідження інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління підприємствами.

У науковій літературі цифровізація торговельної діяльності розглядається як процес впровадження цифрових технологій у всі етапи торговельних операцій, включаючи продажі, маркетинг, логістику, управління клієнтськими даними та аналітику. Її основною метою є підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення витрат та покращення якості обслуговування споживачів.

Цифрова трансформація торгівлі охоплює такі ключові напрями, як електронна комерція, використання маркетплейсів, цифровий маркетинг, автоматизація складських і логістичних процесів, а також впровадження CRM-систем [1, с. 4]. Їхня взаємодія формує нову модель функціонування торговельних підприємств, орієнтовану на швидкість, гнучкість та клієнтоорієнтованість.

Узагальнено основні напрями цифровізації торговельної діяльності наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні напрями цифровізації торговельної діяльності

Напрямок цифровізації	Характеристика	Приклади застосування
Електронна комерція	Здійснення продажів через онлайн-платформи	інтернет-магазини, маркетплейси
Цифровий маркетинг	Просування товарів через цифрові канали	соціальні мережі, таргетована реклама
Автоматизація процесів	Оптимізація операційної діяльності	ERP, CRM-системи
Логістичні технології	Управління постачанням і доставкою	трекінг, smart-логістика
Аналітика даних	Використання Big Data для рішень	прогнозування попиту
Платформні бізнес-моделі	Робота через цифрові платформи	Amazon, Rozetka

Ключовими елементами цифровізації торговельної діяльності є впровадження інформаційних систем управління, використання аналітики даних, розвиток онлайн-каналів продажів та автоматизація бізнес-процесів. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління підприємством.

Сучасні підходи до розвитку торговельного підприємництва передбачають використання інноваційних цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій та мобільних платформ. Це дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, покращити взаємодію зі споживачами та оптимізувати витрати. Важливим фактором є також розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та використання технологій у бізнесі.

Цифровізація торговельної діяльності є ключовим чинником підвищення ефективності підприємництва в умовах цифрової економіки. Її впровадження дозволяє забезпечити зростання продуктивності, розширення ринків збуту та формування стійких конкурентних переваг торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко, Т. І., Крайнік, О. М., Бережна, О. Р. Інтеграція показників якості товарів у системи онлайн-маркетингу та просування в контексті комерційного товарознавства та цифрових каналів збуту. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. № 22. С. 1-17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1414>.

УДК 658.1:005.21

Сергієнко Т. І.¹, Куріс А. Ю.²

¹ канд. політ. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

² здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1014;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва виступає визначальною передумовою їх ефективного функціонування та розвитку. Динамічність ринкового середовища, зростання рівня конкуренції, глобалізаційні процеси та економічна нестабільність зумовлюють необхідність формування дієвих механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

Велика кількість українських науковців займається дослідженням різних аспектів сталого розвитку, серед яких можна виділити таких вчених, як О. Бичков, В. Гросул, М. Зименко, В. Мамаєва, Л. Макуха, Л. Мельник, К. Нужний, Т. Сухорукова, А. Кучерявий, О. Колодізев, В. Іванов, В. Прохорова, І. Тарасенко, В. Родіонова та Р. Єремейчук. Їхні дослідження значно сприяли розробці основних концепцій сталого розвитку та формуванню сучасних підходів до управління підприємствами в умовах трансформації економіки. Водночас у сучасних реаліях посилюється взаємозв'язок між забезпеченням сталого розвитку та підвищенням конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що актуалізує необхідність інтеграції екологічних, соціальних і економічних аспектів у систему стратегічного управління підприємствами. Особливої уваги потребують питання формування адаптивних управлінських механізмів, здатних забезпечити стійкість і розвиток підприємств у післявоєнний період та в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У науковій літературі категорія «конкурентоспроможність підприємства» трактується багатовимірно. Узагальнення підходів дозволяє визначити її як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги. Спільною ознакою більшості визначень є акцент на ефективності діяльності, стійкості ринкових позицій і стратегічній орієнтації розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність формується під впливом комплексу факторів, які доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать якість продукції, інноваційний потенціал, ефективність управління, фінансова стійкість і організаційна структура. Зовнішні фактори охоплюють

конкурентне середовище, макроекономічні умови, державне регулювання та технологічні зміни. Їх взаємодія визначає можливості підприємства щодо формування і реалізації конкурентних переваг.

Важливим аспектом є врахування різних форм конкуренції, серед яких цінова, якісна, інноваційна, сервісна, брендова та конкуренція за лояльність споживачів. Кожна з цих форм визначає специфіку стратегічних рішень підприємства та напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств здійснюється за допомогою комплексу аналітичних інструментів, зокрема аналізу фінансових результатів, ринкових часток, інноваційної діяльності, адаптивності до змін, SWOT-аналізу та конкурентного аналізу. Їх застосування дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити перспективні напрями розвитку [1, с. 227].

У контексті стратегічного управління особливого значення набувають такі напрями забезпечення конкурентоспроможності, як інноваційна діяльність, ефективне управління ресурсами, адаптивність до змін та розвиток маркетингових стратегій. Впровадження інновацій сприяє підвищенню якості продукції та зниженню витрат, раціональне використання ресурсів забезпечує ефективність діяльності, а адаптивність дозволяє оперативно реагувати на виклики нестабільного середовища.

В умовах сучасних викликів підприємствам доцільно орієнтуватися на комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, що передбачає інтеграцію стратегічного планування, інноваційного розвитку, цифровізації бізнес-процесів та ефективного управління людським капіталом. Важливим є також розвиток партнерських зв'язків і постійний моніторинг ринкових тенденцій. Таким чином, зазначимо, що конкурентоспроможність підприємств є ключовим фактором їх стійкого розвитку в умовах нестабільного середовища. Її забезпечення потребує системного стратегічного управління, спрямованого на формування та підтримку конкурентних переваг з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей управління, розвитком інноваційних механізмів та впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко Т.І., Лобань С.І. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період в контексті сталого розвитку. *Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: колективна монографія* / За заг. ред. В.В. Єфременко, Л.К. Лисак. Краматорськ-Івано-Франківськ: ДонНАБА, 2024. Вип. 3. С. 224-234.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють практично всі сфери господарської діяльності. Активне поширення цифрових технологій, глобалізація ринків, посилення міжнародної конкуренції та зростання рівня економічної нестабільності формують нові умови функціонування підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що обумовлює необхідність пошуку нових стратегічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів адаптації підприємств до сучасних викликів стає інноваційний розвиток, який виступає основою формування стійких конкурентних переваг та довгострокового економічного зростання.

Інноваційний розвиток у сучасних умовах розглядається як комплексний процес створення, впровадження та використання нових технологій, управлінських рішень, цифрових інструментів і організаційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Його значення суттєво посилюється в умовах цифрової трансформації економіки, коли швидкість обробки інформації, здатність до технологічної адаптації та рівень цифрової інтеграції визначають конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Саме інноваційність сьогодні стає стратегічним фактором, який забезпечує підприємствам можливість ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати нові джерела економічного розвитку.

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює характер конкурентної боротьби. Якщо раніше основними джерелами конкурентних переваг були матеріальні ресурси, масштаби виробництва чи доступ до фінансового капіталу, то нині ключову роль відіграють знання, інформація, інтелектуальний капітал та здатність до впровадження інновацій. У зв'язку з цим підприємства дедалі активніше інтегрують у власну діяльність цифрові технології, автоматизовані системи управління, інструменти штучного інтелекту, аналітику великих даних, хмарні сервіси та цифрові платформи. Використання таких технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, скоротити час прийняття управлінських рішень та покращити якість взаємодії зі споживачами.

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств тісно пов'язаний із формуванням адаптивної системи стратегічного управління. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати нові технології та модернізувати власні бізнес-процеси, отримують суттєві конкурентні переваги. Водночас ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від якості стратегічного планування, рівня управлінської гнучкості та здатності керівництва формувати інноваційне середовище всередині організації.

Особливого значення набуває використання цифрових технологій у процесі управління підприємствами. Цифровізація дозволяє створити єдину інформаційну систему управління, що забезпечує оперативний доступ до даних, підвищує швидкість обробки інформації та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас інтеграція цифрових рішень у систему управління підприємством створює умови для автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення ефективності комунікацій із партнерами й клієнтами.

Одним із ключових аспектів інноваційного розвитку є формування ефективної системи управління знаннями. У сучасній економіці знання стають стратегічним ресурсом, який визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку інтелектуального капіталу, підтримці інноваційної культури та стимулюванню творчої активності персоналу. Формування сприятливого інноваційного середовища дозволяє забезпечити генерацію нових ідей, підвищити ефективність командної роботи та створити умови для постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Не менш важливим чинником забезпечення інноваційного розвитку є розвиток людського капіталу. У цифровій економіці саме професійні компетентності працівників, рівень їх цифрової грамотності та здатність до швидкого освоєння нових технологій визначають ефективність функціонування підприємства. Інвестиції у професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових навичок персоналу стають необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, ефективне управління людськими ресурсами сприяє формуванню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує його здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також розвиток цифрових комунікацій та електронної комерції. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати рівень взаємодії зі споживачами та формувати нові канали просування продукції. Водночас цифрові технології сприяють підвищенню

прозорості бізнес-процесів, забезпечують швидкий обмін інформацією та створюють передумови для ефективної координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що інноваційна діяльність повинна мати системний характер та охоплювати всі напрями функціонування підприємства. Інноваційний розвиток не може обмежуватися лише впровадженням нових технологій або модернізацією виробничого обладнання. Він передбачає комплексну трансформацію системи управління, удосконалення організаційної структури, розвиток цифрової інфраструктури та формування нових підходів до стратегічного планування. Лише за умови системної інтеграції інновацій підприємства можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги та досягти високого рівня економічної ефективності.

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою ризиків і викликів. Зокрема, підприємства стикаються з необхідністю значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, підвищенням рівня кіберзагроз, швидким моральним старінням технологій та посиленням вимог до професійної підготовки персоналу. У таких умовах важливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками, яка повинна забезпечувати своєчасне виявлення потенційних загроз та розробку механізмів їх мінімізації.

Крім того, інноваційний розвиток підприємств значною мірою залежить від рівня державної підтримки цифровізації економіки та розвитку інноваційної інфраструктури. Формування сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання науково-дослідної діяльності, розвиток цифрових платформ та підтримка технологічного підприємництва створюють необхідні умови для активізації інноваційних процесів у національній економіці. У сучасних умовах саме взаємодія держави, бізнесу та наукового середовища є важливою передумовою забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємств.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки виступає стратегічним чинником формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокової економічної стійкості. Інтеграція цифрових технологій, розвиток людського капіталу, удосконалення системи стратегічного управління та формування інноваційного середовища створюють передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств і зміцнення їх позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. У сучасній цифровій економіці саме здатність до інновацій, швидкої адаптації та ефективного використання інформаційних ресурсів визначає перспективи розвитку підприємств та рівень їх конкурентоспроможності у глобальному економічному просторі.

УДК 338.45:338.2:004.738

Ткаченко А. М.¹, Маслов Д. Г.²

¹ д-р екон. наук, проф., завідувач кафедрою бізнесу та управління;

² аспірант кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Сучасні технологічні зміни все помітніше впливають на логіку конкуренції між підприємствами. Якщо раніше конкурентні позиції здебільшого визначалися доступом до матеріальних ресурсів і виробничих потужностей, то в умовах новітньої моделі економіки дедалі більшого значення набувають дані, швидкість прийняття рішень, цифрові канали взаємодії, гнучкість бізнес-процесів та здатність працювати в межах цифрових екосистем. У цьому контексті цифрова інфраструктура перестає бути лише допоміжною технічною базою і поступово стає чинником довгострокового конкурентного розвитку підприємства.

Актуальність дослідження підтверджується сучасною статистикою цифровізації бізнесу. За даними Eurostat, у 2025 р. 52,74 % підприємств ЄС використовували платні хмарні сервіси, що на 7,42 в. п. більше, ніж у 2023 р.; серед великих підприємств цей показник становив 84,67 %, середніх - 66,78 %, малих - 49,3 % [1]. Водночас у 2025 р. 19,95 % підприємств ЄС застосовували технології штучного інтелекту, а серед великих підприємств цей показник досяг 55,03 %; порівняно з 2024 р. частка підприємств, що використовують ШІ, зросла на 6,47 в. п. [2]. Наведені дані показують, що хмарні рішення, цифрові сервіси та інтелектуальні технології дедалі більше впливають на формування конкурентних переваг.

Цифрову інфраструктуру доцільно розуміти не лише як сукупність технічних засобів, а як ширшу систему ресурсів і умов, які дають підприємству можливість збирати, передавати, зберігати, обробляти й захищати дані у процесі господарської діяльності. До її основних елементів можна віднести електронні комунікаційні мережі, хмарні сервіси, корпоративні інформаційні системи, цифрові платформи, інструменти аналітики даних, рішення у сфері кібербезпеки, цифрові навички персоналу та управлінські правила використання цифрових інструментів.

Водночас сама наявність цифрових технологій ще не означає автоматичного посилення конкурентних позицій підприємства. Їхній вплив проявляється через те, наскільки підприємство здатне використати цифрові інструменти для зміни бізнес-процесів, підвищення якості управління та створення нової цінності для клієнтів. За таких умов цифрова інфраструктура стає основою для підвищення продуктивності, зменшення операційних

витрат, прискорення обміну інформацією, покращення сервісу, точнішого прогнозування попиту та швидшого реагування на зміни ринкової ситуації.

Механізм впливу цифрової інфраструктури на формування конкурентних переваг можна розглядати через три взаємопов'язані рівні. Перший рівень є ресурсним і передбачає доступ підприємства до даних, мереж, програмних продуктів, хмарних потужностей і цифрових каналів комунікації. Другий рівень пов'язаний із перебудовою внутрішніх процесів, зокрема виробництва, логістики, маркетингу, продажу, обліку та управління персоналом. Третій рівень має ринковий характер і проявляється у швидшому створенні цінності для споживача, розширенні каналів збуту та зміцненні відмінностей підприємства порівняно з конкурентами.

Для українських підприємств розвиток цифрової інфраструктури має особливе значення. Бізнес змушений функціонувати в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, нестабільності інвестиційного середовища та потреби активнішого виходу на зовнішні ринки. У таких умовах цифровізація є не тільки способом модернізації, але й практичним інструментом підтримання безперервності діяльності, швидкої комунікації з партнерами, контролю витрат, організації дистанційної роботи та більш гнучкого управління ресурсами підприємства.

Разом з тим конкурентний ефект цифрової інфраструктури значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості суб'єкта господарювання. Якщо цифрові рішення впроваджуються окремо одне від одного, без зрозумілої стратегії, інтеграції даних і належної підготовки персоналу, то очікуваний економічний результат може бути обмеженим. Тому важливими умовами формування реальних конкурентних переваг є системне управління цифровою трансформацією, розвиток цифрових компетентностей працівників, кіберстійкість, підтримка змін з боку керівництва та регулярне оцінювання ефективності цифрових інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cloud computing - statistics on the use by enterprises. Eurostat Statistics Explained. Data extracted in January 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_statistics_on_the_use_by_enterprises (дата звернення: 17.05.2026).

2. Use of artificial intelligence in enterprises. Eurostat Statistics Explained. Data extracted in December 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 17.05.2026).

УДК 658.1:336.64

Трифопова О. В.¹, Леонова В. І.²

¹ д-р екон. наук., проф.;

² бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-223-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Загострення конкурентної боротьби та обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства. У цих умовах особливого значення набуває оптимізація операційного циклу, який, відповідно до [1] представляє собою: «проміжок часу між придбанням запасів для провадження діяльності і отримання грошей та їх еквівалентів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг». Тобто операційний цикл визначає швидкість обороту капіталу, рівень ліквідності та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Саме раціональне управління його складовими розглядається як важливий напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У [2, с. 174] показано, що структура операційного циклу підприємства представлена двома взаємопов'язаними складовими – виробничим і фінансовим циклами. Виробничий цикл характеризує період перетворення сировини у готову продукцію та залежить від швидкості обороту запасів, організації виробництва й особливостей технологічного процесу. Фінансовий цикл відображає часовий проміжок від погашення зобов'язань перед постачальниками до надходження коштів від реалізації продукції, тобто період відволікання фінансових ресурсів у господарський оборот.

Дослідження наявних стратегій скорочення операційного циклу, які, зокрема, узагальнені у [3, 4], свідчить, що досягнення конкурентних переваг підприємством визначається не лише зменшенням тривалості операційного циклу, але й забезпеченням збалансованості структури між його основними складовими. Надмірна концентрація управлінських зусиль лише на одному елементі може призвести до дисбалансу в інших частинах циклу, що, у свою чергу, нівелює отримані позитивні ефекти. Саме тому сучасні підходи до управління операційним циклом передбачають комплексну оптимізацію всіх його елементів із урахуванням їх взаємозв'язку та впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Зокрема управління запасами має здійснюватися на засадах досягнення оптимального рівня, який забезпечує безперервність виробництва, але не призводить до надмірного відволікання фінансових ресурсів. Використання методів JIT, моделей EOQ, а також регулярний

моніторинг структури запасів дозволяє не лише скоротити тривалість їх обороту, а й підвищити гнучкість підприємства у реагування на зміну попиту. Водночас надмірне скорочення запасів без належної організації постачання може спричинити перебої у виробництві, що негативно вплине на конкурентоспроможність. Тож, ключовим завданням є забезпечення балансу між швидкістю обороту запасів і надійністю забезпечення виробничого процесу.

Не менш важливим напрямом є оптимізація управління дебіторською заборгованістю, яка безпосередньо впливає на швидкість повернення грошових коштів у господарський оборот. Формування ефективної кредитної політики, використання сучасних платіжних інструментів, автоматизація контролю розрахунків та впровадження стимулів для своєчасної оплати дозволяють скоротити період інкасації. Водночас надмірне скорочення термінів кредитування покупці може призвести до втрати частини клієнтів і, відповідно, зниження обсягів реалізації. У зв'язку з цим важливим є досягнення оптимального співвідношення між швидкістю надходження коштів і підтриманням конкурентних умов збуту продукції.

Особливе місце у структурі стратегії оптимізації операційного циклу посідає управління кредиторською заборгованістю як джерелом безкоштовного фінансування. Рациональне подовження строків її погашення дозволяє підприємству ефективніше використовувати власні оборотні кошти та зменшувати потребу у зовнішніх фінансових ресурсах. Однак надмірне затягування розрахунків із постачальниками може негативно позначитися на діловій репутації підприємства та умовах співпраці. Тому конкурентоспроможність у цьому аспекті забезпечується за рахунок узгодженого використання договірних можливостей, підтримання партнерських відносин і фінансової дисципліни.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається не лише шляхом скорочення тривалості операційного циклу, а передусім забезпеченням його структурної збалансованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" № 73 від 07.02.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
2. Ситник Н.С., Ясіновська І.Ф. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 300 с.
3. Optimizing Your Working Capital Cycle for Cash. Excellence Accounting Services : вебсайт. URL: <https://www.easmea.com/optimizing-your-working-capital-cycle-for-cash/>
4. Slash Your Cash Conversion Cycle Time to Transform Your Cash Flow : вебсайт. URL: <https://paro.ai/blog/cash-conversion-cycle/>

УДК 338.3

Трифонов О. В.¹, Малієнко А. А.²

¹ д-р екон. наук, проф.;

² бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-2;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА КРИЗЬ ПРИЗМУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Серед науковців немає єдиного бачення щодо визначення сутності концепції життєвого циклу. Разом із тим, систематизація підходів, досліджених у [1], дозволяє визначити життєвий цикл підприємства, як сукупність послідовних етапів розвитку підприємства від його створення до можливого припинення діяльності або трансформації, кожен з яких характеризується специфічними цілями, ресурсними потребами, управлінськими підходами та рівнем конкурентоспроможності. Ця концепція відображає закономірності змін внутрішнього стану підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем у процесі розвитку.

Так само серед науковців немає єдності щодо кількості етапів (стадій), які виокремлюються в межах життєвого циклу. Разом із тим найтипівішим є підхід, зокрема поданий у [2], згідно із яким виокремлюються такі стадії, як народження, інтенсивного зростання, зрілості, занепаду, оновлення та ліквідації. Кожна виокремлена стадія має специфічні характеристики фінансового стану, ділової активності та динаміки грошових потоків. Визначення належності підприємства до певної стадії є основою для формування адекватних управлінських рішень, що дозволяють підтримувати або підвищувати його конкурентоспроможність у змінному середовищі.

Питання, пов'язані із визначенням етапу життєвого циклу підприємства, широко висвітлені у дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних вчених. Зокрема, орієнтуючись на підходи, подані у [3], наявні інструменти визначення етапу життєвого циклу підприємства, можна систематизувати у 4 групи:

- методи портфельного аналізу, зокрема стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, McKinsey-GE, Shell/DPM, ADL/LC та інші, які дозволяють оцінити позиції бізнес-одиниць за критеріями конкурентоспроможності, привабливості ринку та темпів зростання. Вони допомагають визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства, проте мають переважно рекомендаційний і часто суб'єктивний характер;

- методи фінансово-економічної діагностики, зокрема метод найменших квадратів, аналіз функції витрат, розрахунок фінансових показників, оцінка дивідендних виплат. Вони дають можливість відстежувати динаміку розвитку підприємства та визначати його позицію на кривій

життєвого циклу;

- метод оцінки грошових потоків дозволяє ідентифікувати стадію життєвого циклу за співвідношенням потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Саме характер і динаміка грошових потоків відображають реальний стан підприємства та його розвиток;

- аналіз параметрів розвитку підприємства, передбачає оцінку таких показників, як темпи зростання виручки, прибутковість, чисельність персоналу, рівень інноваційності та організаційна структура. Поєднання цих якісних і кількісних характеристик дозволяє уточнити стадію життєвого циклу.

Комплексне застосування описаних інструментів забезпечує точнішу ідентифікацію стадії життєвого циклу підприємства та дає змогу обґрунтовано обирати відповідні управлінські та антикризові стратегії, спрямовані на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Так, на стадії народження ключовими є управлінські рішення щодо формування ресурсної бази, інвестування та забезпечення фінансової підтримки діяльності, оскільки підприємство потребує значних вкладень і характеризується низькою ліквідністю та стабільністю. Для стадії зростання пріоритетними є рішення, спрямовані на розширення діяльності, підвищення ділової активності, ефективне використання ресурсів та забезпечення стабільного грошового потоку. На стадії зрілості управління має бути орієнтоване на підтримання фінансової стійкості, оптимізацію структури капіталу, модернізацію виробничого потенціалу та утримання конкурентних переваг. В умовах занепаду необхідними є антикризові рішення, перегляд стратегії, підвищення ефективності діяльності або ініціювання процесів оновлення, тоді як стадія оновлення передбачає реструктуризацію, інноваційний розвиток і пошук нових ринків з метою відновлення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грузіна І.А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 97 – 103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16>

2. Хмурова В.В., Березницька В.З. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43 – 46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>

3. Таранич О.В., Вінніченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 62 – 74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>

УДК 005.336:316.77

Чернова І. В.¹, Кузнєцова М. П.²

¹ канд. філологічних наук, доц.;

² здобувач вищої освіти;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

МАНІПУЛЯТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства, цифрових технологій та глобалізації бізнес-середовища корпоративні комунікації набувають статусу вагомого інструменту управління організаціями. Особливий акцент робиться на процесах формування інформаційного впливу на працівників, партнерів і споживачів, що зумовлює активне використання маніпулятивних технологій [1]. Наукові публікації демонструють зростання інтересу до проблеми маніпуляції в комунікації, зокрема в контексті трансформації корпоративних медіа та цифровізації каналів поширення контенту [2]. Така динаміка зумовлена тим, що сучасні комунікаційні платформи забезпечують швидке поширення інформації, її масовість та можливість персоналізованого впливу на аудиторію, що підсилює інструментальні можливості комунікативних стратегій організацій. Водночас проблема маніпулятивних технологій має міждисциплінарний характер і розглядається на перетині соціальних комунікацій, психологічних підходів, менеджменту та медіадосліджень [3]. Попри наявність наукових напрацювань, питання систематизації маніпулятивних технологій у корпоративних комунікаціях ще недостатньо розкриті, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

У теоретичному вимірі слід зазначити, що у науковій літературі не сформовано єдиного універсального визначення маніпуляції, що зумовлено складністю цього явища. Один із підходів трактує маніпуляцію як прихований психологічний вплив, спрямований на зміну поведінки або свідомості людини без її усвідомленої згоди [4]. Інший підхід розглядає маніпуляцію як різновид комунікативної діяльності, що передбачає використання мовних та інформаційних засобів для досягнення конкретної мети, а отже, пов'язує її з комунікативною стратегією організації [5]. У межах медіаорієнтованого підходу маніпулятивні технології можуть розумітися як система медійних інструментів, що формують уявлення аудиторії про реальність [2]. Важливо також розмежовувати переконання та маніпуляцію: переконання ґрунтується на відкритості, аргументованості й можливості свідомого вибору, тоді як маніпуляція характеризується прихованістю намірів та асиметрією впливу.

Корпоративні комунікації є багаторівневою системою взаємодії між різними групами стейкхолдерів, що включає внутрішні та зовнішні

інформаційні потоки і забезпечує ефективність функціонування організації [2]. У практиці менеджменту виокремлюють внутрішню комунікацію (взаємодія керівництва та персоналу) та зовнішню (комунікація з клієнтами, партнерами й суспільством), а також вертикальну та горизонтальну взаємодію [3]. Особливе місце в цьому середовищі належить корпоративним медіа як каналам поширення повідомлень: корпоративні сайти, видання, цифрові платформи та інші інструменти, через які відбувається конструювання смислів і підтримка комунікативного порядку денного [2]. Цифрова трансформація підсилює інтерактивність, швидкість та персоналізацію комунікацій, що одночасно створює можливості для підвищення ефективності управління та підвищує ризики застосування маніпулятивних технологій.

У межах класифікації маніпулятивних технологій доцільно розглядати як багаторівневі явища. За формою реалізації вони можуть набувати вербального, візуального та цифрового характеру, включаючи використання інформаційних та алгоритмічних механізмів для досягнення потрібних реакцій аудиторії [5; 4]. За механізмом впливу виділяють інформаційні практики (викривлення фактів, селекцію даних), емоційні (апеляція до страху, довіри або ентузіазму), когнітивні (спрощення, стереотипізація, фреймінг) і поведінкові інструменти, спрямовані на формування повторюваних моделей дій [5]. За функціональним призначенням такі практики можуть бути пов'язані з мотиваційними цілями, репутаційним управлінням і кризовими комунікаціями, коли організація прагне керувати інтерпретаціями подій та сприйняттям ризиків [3]. З позиції менеджменту важливо підкреслити, що в корпоративній практиці маніпулятивні технології часто набувають специфічних форм, зокрема HR-маніпуляцій (пов'язаних з оцінюванням і мотивацією персоналу), комунікаційно-репутаційних маніпуляцій, а також цифрових маніпуляцій через інструменти медіапоширення та кризових комунікацій [3; 2].

Одними з найбільш поширених інструментів у корпоративних медіа є дезінформація, замовчування важливих фактів, фреймінг подій у вигідному контексті, стереотипізація складних явищ та емоційні впливи, орієнтовані на підтримку бажаних установок аудиторії [4; 5]. У практиці організацій такі інструменти можуть застосовуватися як у відкритій, так і в прихованій формі залежно від комунікативної стратегії та внутрішніх управлінських цілей. Метою використання маніпулятивних технологій, як правило, є підвищення лояльності персоналу, формування корпоративної культури, управління поведінкою працівників, зміцнення іміджу організації та вплив на споживачів [1; 2]. Водночас застосування маніпулятивних практик потенційно призводить до зниження довіри до керівництва, погіршення психологічного клімату та інформаційного перевантаження, що здатне зменшувати

ефективність корпоративних комунікацій і підвищувати репутаційні та кадрові ризики [1].

Протидія маніпулятивному впливу має здійснюватися комплексно, на індивідуальному, організаційному та технологічному рівнях. На індивідуальному рівні ключовими є розвиток критичного мислення, формування медіаграмотності та здатність до верифікації інформації [4]. На організаційному рівні доцільно інституціоналізувати етичні стандарти, забезпечити прозорість комунікації та запровадити навчальні заходи для персоналу [3]. На технологічному рівні важливими є перевірка достовірності контенту та застосування аналітичних інструментів для контролю якості інформаційних повідомлень [5].

Отже, маніпулятивні технології є значущою складовою сучасних корпоративних комунікацій і розвиваються під впливом цифровізації корпоративних медіа. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні підходів до визначення маніпуляції, розширенні класифікації маніпулятивних технологій та виокремленні специфіки їх застосування в корпоративних медіа. Важливо зауважити, що ефективність корпоративних комунікацій визначається не лише здатністю організації застосовувати інструменти впливу, а й дотриманням принципів етичності, прозорості та довіри як базових умов сталого розвитку.

Ефективність корпоративних комунікацій залежить не лише від використання сучасних технологій впливу, але й від дотримання принципів етичності, прозорості та довіри, що є ключовими умовами сталого розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кушнір Т. О., Гусак А. В. Маніпулятивні технології в маркетингових комунікаціях в сфері освіти. *Review of Transport Economics and Management*, 2025, 14(30). С. 143-149 <https://doi.org/10.15802/rtem2025/344932>

2. Литвиненко О. Проблеми цифрової трансформації українських корпоративних медіа. *Інтегровані комунікації*. 2024, (2 (18)). С 94-99. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1812>

1. Костишина, Т., Костишина, А., Гуртовий, І. Маніпуляційна стійкість у ділових комунікаціях: управління HR-ризиками компанії за допомогою консалтингового бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-36>

2. Шевченко Різнovidи маніпуляцій в онлайн-медіа і соцмережах. *Образ*. 2025, 1 (47), 6–18. [https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1\(47\)-6-18](https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.1(47)-6-18)

3. Іванова І., Ярьсько, К. Маніпулятивні технології під час інформаційних війн: досвід пострадянської журналістики. *Інтегровані комунікації*, (2021). 1 (11). С.42–47. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2021.16>

УДК: 005.32:316.48

Шукліна В. В.¹, Новицька Д. С.²

¹ канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму;

² здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна.

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНФЛІКТІВ ЯК ШЛЯХ ВІД СУПЕРЕЧОК ДО КОМАНДНОЇ СИНЕРГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах розвитку та зростання складності управлінських процесів конфлікти існують як невід'ємна складова функціонування будь-якого підприємства. Різноманітність інтересів, цінностей, підходів до виконання завдань і розподілу ресурсів обумовлює виникнення суперечностей між працівниками, що може впливати як на результати діяльності, так і на внутрішній клімат у колективі. В умовах невизначеності та динамічної трансформації сучасних бізнес-моделей традиційні підходи до управління конфліктами, орієнтовані на їх усунення, втрачають дієвість. Гібридна модель поєднання офісної та дистанційної роботи створює унікальне середовище, де традиційні методи вирішення суперечок часто виявляються безсилими через комунікаційний вакуум та дефіцит невербальної інформації. У зв'язку з цим проблема перетворення конфліктів набуває особливої актуальності в системі менеджменту підприємств.

Питання управління конфліктами є предметом дослідження багатьох науковців та розглядається як важливий елемент ефективного управління персоналом. У наукових працях значна увага приділяється визначенню причин виникнення конфліктів, їх класифікації, а також аналізу впливу конфліктних ситуацій на результати діяльності організації. Конфлікт розглядається як природний результат взаємодії в інтелектуальному та динамічному середовищі. Причини його виникнення мають комплексний характер і найчастіше пов'язані з відмінностями у цілях, інтересах та поглядах працівників. Суттєвим фактором виникнення конфліктів є слабка комунікація в колективі. З огляду на можливі наслідки, важливого значення набувають сучасні підходи до управління конфліктами. Інтегративний підхід базується на Гарвардській моделі переговорів. Замість компромісу, де кожен чимось поступається, шукається інтегративне рішення. Сторони фокусуються не на позиціях, а на інтересах. В результаті створюється нова цінність, яка задовольняє обидві сторони повністю. Співпраця дозволяє перетворити конфлікт на джерело розвитку організації [2]. Проте, сучасна організаційна культура вимагає переходу до парадигми трансформації, де суперечки розглядаються як каталізатор командної синергії. Це дозволяє не лише нівелювати деструктивні наслідки протистояння, а й використовувати внутрішній конфлікт для генерування інноваційних ідей та зміцнення

внутрішніх зв'язків, що є визначальним для сталого розвитку корпоративних систем у стані невизначеності. Конфлікти не завжди мають виключно деструктивний характер, оскільки за умови своєчасного та професійного управління вони можуть стати джерелом позитивних змін у діяльності підприємства [1]. Одним з яких є командна синергія як ефект, коли спільні зусилля групи людей дають значно більший результат, ніж сума результатів кожного учасника окремо. Це той момент, коли команда перестає бути просто групою професіоналів і перетворюється на єдиний «суперорганізм». Команда не витрачає енергію на внутрішні конфлікти чи страх помилитися, а спрямовує її на розв'язання завдань з пошуком ефективних способів досягнення спільного результату. Відкритий діалог та врахування інтересів сторін сприяють зміцненню взаєморозуміння між працівниками, формуванню довіри та покращенню співпраці в колективі. Це створює більш згуртоване робоче середовище та підвищує здатність команди ефективно діяти в майбутньому. Трансформація конфлікту в синергію передбачає послідовне проходження етапів перетворення деструктивної енергії суперечки на конструктивну енергію спільної творчості, в т.ч. зміна напрямку енергії опору учасників в бік спільної протидії проблемі, інтеграція найкращих ідей задля спільного рішення, нове рішення на рівні інтересів, яке об'єднує різні погляди та перевищує індивідуальні можливості сторін.

Отже, здатність команди конструктивно проходити в умовах невизначеності через конфлікти та трансформувати його в синергію без втрати продуктивності є основою організаційної стійкості підприємства і здатності швидкої адаптації до ринкових змін, використовуючи інтелект кожного працівника. В механізмах трансформації для гібридних команд ефективно застосовувати адаптивні практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (Економічні науки). 2024. №1. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 19.03.2026 р.).

2. Леонов О. Управління конфліктами і системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 19.03.2026 р.).

3. Огороднік М.І. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результаті. Економіка та суспільство. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТЕЙКХОЛДЕР-ПІДХОДОМ

УДК 331.101.262:334.7

Карпенко А. В.¹, Карпенко Н. М.²

¹ д-р екон. наук, проф., НУ «Запорізька політехніка», директор ГС «Запорізький кластер «ІАМ», м. Запоріжжя, Україна.

² канд. наук з держ. упр., доц., Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОГО ПАРТНЕРСТВА МСБ З УНІВЕРСИТЕТАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ретроспективний аналіз взаємодії освітньо-наукового середовища та бізнесу переконливо свідчить, що практика їх співпраці є іманентною складовою будь-якої розвиненої економічної системи. Проте історично ця взаємодія мала переважно точковий характер і була жорстко орієнтована на великий корпоративний сектор. Саме великі промислові чи технологічні гіганти володіли достатнім запасом ресурсів, аби формувати масштабні, довгострокові запити на підготовку кадрів, фінансувати створення спільних лабораторій або замовляти проведення комплексних дослідницьких проєктів.

Сьогодні ж, під впливом глобальних кризових явищ, масштабної трансформації економіки та гострого кадрового дефіциту, архітектура ринку праці кардинально змінилася. Головним ініціатором запиту на співпрацю та драйвером економічної динаміки стає малий та середній бізнес (МСБ). Він потребує швидких, адаптивних рішень для подолання операційних викликів і поповнення кадрового резерву. Водночас спроби прямої інтеграції МСБ в освітній простір супроводжуються низкою об'єктивних інституційних складнощів.

Сучасні університети, попри активні процеси модернізації та впровадження нових форматів роботи, залишаються складними ієрархічними системами. Рівень командної взаємодії, відкритості та інноваційної культури в різних закладах вищої освіти (ЗВО) і навіть на різних кафедрах одного університету суттєво варіюється. В одних випадках це створює сприятливі умови та спрощує процедуру входження стейкхолдерів в освітній процес, а в інших, навпаки, ускладнює її через забюрократизованість. Додатковим бар'єром виступає внутрішня конкуренція в академічному середовищі за залучення ефективних бізнес-партнерів, що іноді призводить до формування розрізнених і непрозорих каналів комунікації, які важко масштабувати на рівні всієї інституції.

Разом з тим, ключова проблема немодерованої взаємодії між окремими підприємствами МСБ та університетами криється в асиметрії природи самого запиту. Потреби МСБ зазвичай мають глибоко ситуативний, точковий та одиничний характер – компанії потрібно вирішити конкретну

виробничу чи управлінську проблему «тут і зараз». Для класичного університету такий розрізнений, фрагментарний запит є вкрай неефективним з точки зору впровадження системних змін. ЗВО потребує комплексних завдань, які можна масштабувати в межах розробки нових освітніх програм, силабусів навчальних дисциплін чи довгострокових наукових напрямів [1]. Крім того, міжособистісний рівень контактів, хоч і нівелює первинні бар'єри недовіри, спотворює системність: втрачається можливість об'єднати ресурси різних стейкхолдерів для забезпечення якісної дуальної освіти чи модернізації матеріально-технічної бази.

Звісно, різноманітні комунікаційні заходи, такі як круглі столи, форуми чи серії вебінарів, допомагають налагодити первинний діалог і зменшити бар'єр відчуження. Однак практика доводить, що виключно комунікаційні майданчики не здатні вибудувати сталу операційну систему співпраці, залишаючи партнерство вразливим до будь-яких зовнішніх змін.

З огляду на це, вирішення проблеми лежить у площині розподілу повноважень та запровадження моделі глибокої спеціалізації комунікацій. Штучне розділення ролей між різними типами об'єднань сьогодні є недоцільним. Регіональні та національні галузеві об'єднання, бізнес-спільноти виступають рівноцінними концентраторами передової експертизи [2]. В обох випадках йдеться про акумуляцію найсучасніших знань, практичних управлінських навичок, доступу до виробничих майданчиків та глобального нетворкінгу.

Логіка цього процесу полягає в тому, що малий та середній бізнес прагне знаходити рішення там, де йому найкомфортніше і найшвидше, мінімізуючи власні часові втрати. Тому підприємці формують свої первинні запити всередині тих бізнес-спільнот чи ініціатив, до яких вони належать, а ці структури беруть на себе критично важливу функцію агрегаторів. Вони консолідують точкові, розрізнені потреби десятків своїх резидентів, проводять їх фахову експертизу та перетворюють на потужний, комплексний запит, який є зрозумілим і технологічно прийнятним для академічного середовища.

Проте для того, щоб ця модель запрацювала повноцінно, дзеркальний механізм консолідації має діяти і на рівні закладу вищої освіти. Щоб подолати внутрішню розпорошеність та забезпечити єдину стратегію партнерства, університети мають спиратися на спеціалізовані команди або структурні підрозділи своєї інноваційної інфраструктури – наукові парки, центри трансферу технологій, інноваційні хаби тощо. Їхня головна функція полягає у професійному менеджменті взаємодії. Вони діють як необхідна інтеграційна ланка, яка цілеспрямовано займається погодженням інтересів бізнесу, регіональної влади та науково-викладацького складу, виступаючи своєрідним «єдиним вікном» входу для комплексних запитів.

Такий інституційний розподіл функцій спирається на фундаментальний економічний принцип: максимальна продуктивність

досягається не через штучну універсалізацію кожного окремого гравця, а саме завдяки поєднанню їх глибокої спеціалізації з потужною екосистемною синергією. В умовах жорсткої конкуренції МСБ виживає завдяки вузькій спеціалізації у своїй ніші, тоді як університет концентрується на методології та фундаментальних дослідженнях. Порушення цього балансу, коли бізнес змушений перебирати на себе невластивні йому освітні функції, а університет намагається генерувати комерційні продукти у відриві від реального ринку, неминуче призводить до значних втрат часу та зниження загальної продуктивності обох сторін.

Показовим прикладом ефективною консолідації зусиль МСБ є функціонування бізнес-спільнот, які виступають не просто комунікаційними посередниками, а повноцінними екосистемами. Залучення резидентів таких спільнот до системного менторства дозволяє імплементувати в академічний простір прагматику діючого бізнесу – ті системні алгоритми виживання та розвитку, які вже пройшли жорсткий еволюційний відбір на ринку. З боку університетів важливою є робота спеціалізованих інноваційних підрозділів здатних поширювати впровадження консалтингово-проектного підходу безпосередньо у навчальний процес. Замість виконання абстрактних курсових проєктів, здобувачі освіти під фаховим супроводом бізнес-експертів та викладачів залучаються до розв'язання реальних кейсів діючого МСБ, що забезпечує абсолютно безшовний перехід від здобуття теоретичних знань до їх практичної монетизації. Подібна інтеграція цілком відповідає стратегічним пріоритетам переходу до парадигми Індустрії 5.0, де ключовими факторами стають людиноцентричність та економічна стійкість.

Саме така архітектура взаємодії, де консолідований запит бізнес-спільнот зустрічається з професійною модерацією спеціалізованих підрозділів ЗВО, дозволяє подолати інституційну фрагментарність. Ця синергія створює передумови для швидкого впровадження інновацій у навчальний процес, розробки актуальних програм дуальної освіти та, що найголовніше, спільної цілеспрямованої роботи над фундаментальним завданням сучасної економіки – розвитком інтелектуальних активів людського потенціалу: від теорії до практичної реалізації в умовах високої турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Відновлення та розвиток України у площині діяльності бізнес-об'єднань. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія. Том 12 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. 347 с. С. 108–114.
2. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Розвиток людського капіталу та бізнес-можливостей ММСП у бізнес-об'єднаннях. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 53–68.

УДК 005.95/96:658.3

Крайнік О. М.¹, Демихова В. В.²

¹ канд. екон. наук, доц.;

² здобувач вищої освіти;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ESG-СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність. У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища підприємства все більше орієнтуються не лише на економічні результати діяльності, але й на соціальну відповідальність, екологічну безпеку та якість корпоративного управління. Саме тому концепція ESG (Environmental Social Governance) стає важливою складовою стратегічного розвитку компаній.

ESG-стратегії впливають не лише на репутацію підприємства та його інвестиційну привабливість, але й на систему управління персоналом, формуючи нові підходи до мотивації, розвитку, добробуту працівників та корпоративної культури. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації, глобальної конкуренції за таланти та зростання вимог працівників до соціально відповідального роботодавця [1].

Сучасні працівники дедалі частіше обирають компанії, цінності яких відповідають принципам сталого розвитку, рівності, етичності та турботи про персонал. Тому інтеграція ESG-принципів у HR-політику підприємств є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення довгострокової ефективності її діяльності.

Основна частина. ESG-стратегія підприємства передбачає впровадження принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтації та ефективного корпоративного управління в усі бізнес-процеси компанії.

У сфері управління персоналом це проявляється через створення безпечних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників, забезпечення інклюзивності, гендерної рівності та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Особливу роль у сучасному HR-менеджменті відіграє соціальна складова ESG (Social), яка безпосередньо пов'язана із забезпеченням добробуту працівників, розвитком корпоративної культури та підтримкою балансу між роботою і особистим життям. Компанії, які впроваджують ESG-підхід, демонструють вищий рівень залученості персоналу, зниження плинності кадрів та покращення продуктивності праці [2].

Впровадження ESG-принципів суттєво змінює підходи до управління персоналом, орієнтуючи підприємства на довгостроковий розвиток і соціальну відповідальність. Основні напрями впливу ESG-стратегій на управління персоналом наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Вплив ESG-стратегій на систему управління персоналом підприємства

Напрямок	Характеристика
Розвиток корпоративної культури	Формування етичних цінностей, культури відповідальності та взаємоповаги
Підтримка добробуту працівників	Програми ментального здоров'я, гнучкий графік роботи, соціальні гарантії
Інклюзивність та рівність	Забезпечення рівних можливостей незалежно від статі, віку чи соціального статусу
Навчання та розвиток персоналу	Інвестиції у професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників
Екологічна відповідальність працівників	Формування екологічної свідомості та підтримка «зелених» ініціатив

Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують ESG-принципи в HR-бренд роботодавця. Це дозволяє залучати висококваліфікованих працівників, особливо представників покоління Z та молодих фахівців, для яких важливими є етичність бізнесу, екологічна відповідальність та соціальна місія компанії.

Крім того, ESG-стратегії стимулюють розвиток нових підходів до мотивації персоналу. Традиційні матеріальні стимули поступово доповнюються нематеріальними факторами: можливістю професійного розвитку, участю в соціальних проєктах, підтримкою work-life balance та залученням до процесів прийняття рішень. Це позитивно впливає на рівень довіри працівників до керівництва та формує стійку організаційну лояльність.

Для успішної реалізації ESG-стратегій підприємствам необхідно застосовувати сучасні інструменти управління персоналом, які забезпечують ефективну комунікацію, розвиток працівників та підтримку їх добробуту. Найпоширеніші інструменти ESG-орієнтованого управління персоналом наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Сучасні інструменти ESG-орієнтованого управління персоналом

Інструмент	Опис
ESG-HR-аналітика	Аналіз показників задоволеності, залученості та добробуту працівників
Корпоративні програми well-being	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу
Digital HR-	Автоматизація комунікації, навчання та оцінювання

платформи	працівників
ESG-тренінги	Навчання персоналу принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності
Гнучкі формати зайнятості	Віддалена робота, гібридний формат та адаптивні графіки

Водночас впровадження ESG-стратегій може супроводжуватись певними труднощами: недостатнім рівнем корпоративної культури, опором змінам з боку персоналу, додатковими витратами на соціальні програми та відсутністю чітких критеріїв оцінки ефективності ESG-політики. Саме тому підприємствам важливо забезпечувати системний підхід до інтеграції ESG-принципів у діяльність організації та активно залучати працівників до процесу змін.

Висновок. Отже, ESG-стратегії стають важливим елементом сучасного управління персоналом підприємств, оскільки сприяють формуванню соціально відповідального бізнесу, підвищенню рівня мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури.

Інтеграція ESG-принципів у HR-політику дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, залучати та утримувати талановитих фахівців, а також забезпечувати довгострокову стійкість розвитку організації. Ефективне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів управління персоналом створює передумови для підвищення продуктивності праці та формування позитивного іміджу компанії в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. Маркетинг 5.0: технології наступного покоління. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2022. 320 с.
2. Білорус Т.В. Управління персоналом в умовах сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №48. С. 112–118.
3. Крайнік О. М., Сергієнко Т. І. Інноваційні технології управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Сучасні технології менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. С. 214–217.
4. Покровська Н.М., Скрипник Т.В. Мотивація персоналу в ESG концепції. Ecomomic space. 2025. №199. С.249-254.
5. Гончаренко О.В., Родіна О.В., Орлова С.К. Інтеграція ESG – критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. Економіка і регіон. 2025. №3 (98). С. 147-153.

УДК 005.95/96:331.5

Крайнік О. М.¹, Радкевич А. С.²

¹ канд. екон. наук, доц.;

² здобувач вищої освіти;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ І НОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У HR-СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність. Сучасні умови розвитку бізнесу, цифровізація економіки та глобальні трансформації ринку праці сприяли активному поширенню гібридної зайнятості як нової моделі організації праці. Поєднання дистанційного та офісного форматів роботи стало важливим інструментом забезпечення гнучкості діяльності підприємств, підвищення продуктивності персоналу та підтримки конкурентоспроможності організацій [1]. Водночас зміна формату зайнятості потребує трансформації HR-системи підприємства та формування нових підходів до взаємодії зі стейкхолдерами — працівниками, керівниками, партнерами, клієнтами та суспільством загалом. Саме тому дослідження особливостей гібридної зайнятості та нових моделей комунікації в системі управління персоналом є надзвичайно актуальним.

Основна частина. Гібридна зайнятість передбачає поєднання різних форматів роботи, за яких працівники можуть виконувати професійні обов'язки як в офісі, так і дистанційно. Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати трудові ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати комфортні умови праці для персоналу.

У сучасній HR-системі важливого значення набуває взаємодія зі стейкхолдерами, оскільки саме вона впливає на рівень довіри, залученості працівників та ефективність внутрішніх комунікацій. Впровадження гібридної зайнятості сприяє розвитку цифрових платформ комунікації, автоматизації HR-процесів та використанню сучасних інструментів управління персоналом [2].

Основні переваги гібридної зайнятості для HR-системи підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Переваги гібридної зайнятості у HR-системі підприємства

Перевага	Характеристика
Гнучкість організації праці	Можливість адаптації графіка роботи відповідно до потреб працівників та підприємства
Підвищення продуктивності	Зростання ефективності роботи завдяки комфортним умовам праці

Розширення кадрового потенціалу	Залучення працівників незалежно від географічного розташування
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на утримання офісних приміщень
Розвиток цифрових компетентностей	Активне використання цифрових технологій та платформ для комунікації

Разом із перевагами гібридна зайнятість створює і певні виклики для HR-системи підприємства. Серед них варто виокремити ризик зниження командної взаємодії, складність контролю виконання завдань, можливе професійне вигорання працівників та необхідність підтримки корпоративної культури в умовах дистанційної комунікації. Саме тому підприємствам важливо впроваджувати сучасні моделі взаємодії зі стейкхолдерами, засновані на цифровій комунікації, прозорості управлінських процесів та підтримці зворотного зв'язку.

Ефективне функціонування HR-системи в умовах гібридної зайнятості потребує використання digital HR-інструментів, онлайн-платформ для командної роботи, систем оцінювання результативності персоналу та програм підтримки добробуту працівників. Це дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити взаємодію зі стейкхолдерами та забезпечити стабільний розвиток підприємства [3].

Висновок. Отже, гібридна зайнятість є важливою складовою сучасної HR-системи підприємства, що сприяє підвищенню гнучкості організації праці, розвитку цифрових комунікацій та покращенню взаємодії зі стейкхолдерами. Використання нових моделей управління персоналом дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати ефективність роботи команди та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серета Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. Економіка і організація управління. – 2024. – № 2 (54). – С. 100–108.

2. Нестерук В.А. Гібридні та дистанційні моделі управління як відповідь на глобальні виклики в Україні. Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації. 2024. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-415-6-34>

3. Krainik O.M., Sergiienko T.I. Innovative approaches to human resource management asa strategy for enhancing enterprise competitiveness. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2025. №1. С. 201-208. DOI: 10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208

УДК 005.8:005.953.2

Сергієнко Т. І.¹, Замула Д. Є.²

¹ канд. політ. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

² здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1013сп;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Повоєнна відбудова України висуває перед організаціями та підприємствами складні завдання, пов'язані з реалізацією великої кількості проєктів у різних сферах економіки. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління проєктами, що передбачає не лише ресурсне забезпечення та координацію процесів, а й формування дієвої системи мотивації учасників проєктних команд. Саме мотивація виступає ключовим фактором успішного виконання проєктів, забезпечуючи залученість, продуктивність і готовність персоналу до роботи в умовах високої невизначеності та змін. Теоретичні та прикладні аспекти формування мотивації працівників у контексті забезпечення успіху підприємств у повоєнний період досліджували Л. Бульбах, В. Васюта, А. Вернадський, Н. Верхоглядова, М. Войнаренко, О. Грішнова, С. Гребінська, І. Завадський, Г. Іванченко, К. Козак, А. Колота, О. Кузьмін, А. Левін, Л. Червінська, С. Цимбалюк та інші. Проте питання формування ефективної мотиваційної системи саме в управлінні проєктами, особливо в умовах повоєнної відбудови, залишаються недостатньо дослідженими.

Мотиваційний аспект у проєктному менеджменті дозволяє не лише підвищити ефективність використання людських ресурсів, а й сприяє розвитку командної взаємодії, інноваційності та відповідальності за результати проєкту. У контексті повоєнної відбудови це особливо важливо, оскільки проєкти реалізуються в умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків та необхідності швидкого досягнення результатів. Теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу в системі управління проєктами досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Водночас питання стратегічного формування мотиваційних механізмів саме в проєктному менеджменті, особливо в умовах післявоєнного відновлення, залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює актуальність подальших досліджень [3, с. 286].

Суть мотивації в управлінні проєктами полягає у створенні системи внутрішніх і зовнішніх стимулів, які забезпечують досягнення цілей проєкту в межах визначених строків, бюджету та якості. У сучасних умовах мотивація проєктних команд набуває стратегічного значення, оскільки від рівня залученості учасників безпосередньо залежить успішність реалізації проєктів, ефективність командної роботи та здатність адаптуватися до змін [2, с. 14].

Стратегічне формування мотивації в управлінні проектами можна розглядати через кілька ключових напрямів: фінансова мотивація — забезпечення конкурентної оплати праці, преміювання за досягнення проектних результатів та стимулювання ефективності виконання завдань; соціальна мотивація — формування сприятливого психологічного клімату в команді, розвиток корпоративної культури та підтримка комунікацій; професійна мотивація — можливості навчання, розвитку компетенцій та кар'єрного зростання в межах проектної діяльності; організаційна мотивація — залучення учасників до прийняття рішень, розвиток командної взаємодії та підвищення автономності проектних груп. Формування ефективної мотиваційної системи в управлінні проектами включає кілька стратегічних етапів. Першим є аналіз потреб учасників проектних команд, що дозволяє визначити індивідуальні та групові мотиватори. Другим етапом є визначення цілей мотиваційної системи відповідно до цілей проекту. Далі здійснюється розробка комплексу стимулів, які враховують специфіку проектної діяльності. Наступним етапом є впровадження мотиваційних заходів у процес управління проектом. Завершальним етапом виступає моніторинг та оцінка ефективності мотивації через аналіз результативності команди та досягнення проектних показників [1, с. 62].

Інтеграція різних видів мотивації у проектному управлінні забезпечує синергетичний ефект, підвищуючи рівень залученості команди, якість виконання завдань та швидкість реалізації проектів. Це особливо важливо в умовах повоєнної відбудови, коли організації змушені працювати в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності. Таким чином, стратегічне управління мотивацією в проектному менеджменті виступає ключовим інструментом забезпечення успішної реалізації проектів. Воно дозволяє підвищити ефективність командної роботи, забезпечити досягнення проектних цілей та сформувати стійкі конкурентні переваги організації у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
2. Сергієнко Т.І., Венгер О.М., Сак І.О. Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових підприємств. *Актуальні питання економіки*, 2025. № 11. С.1-15 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463>.
3. Сергієнко Т.І., Резнікова В.О. Оцінка мотивації праці суб'єкта господарювання в контексті сучасних практичних засад розвитку менеджменту. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. С. 285-287.*

УДК 330.341.1

Ткачук Г. І.¹, Чукурна О. П.²

¹ здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

² д-р екон. наук, проф., декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій;
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса,
Україна.

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних організаціях існує багато підходів до мотивації персоналу, які загалом поділяють на дві групи: змістовні та процесійні [1].

Змістовні теорії зосереджені на виявленні потреб людини, як основи її поведінки. Зокрема, Генрі Мюррей виділив первинні та вторинні (психогенні) потреби. У теорії Мейо підкреслюється роль нематеріальних стимулів і соціального визнання. А. Маслоу запропонував ієрархію потреб від базових фізіологічних до потреб самореалізації. К. Алдерфер спростив цю модель до трьох груп: існування, взаємовідносини та зростання. Теорія досягнення (Мак-Клелланд, Аткінсон, Хекхаузен) пояснює різницю між орієнтацією на успіх і уникненням невдач. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розділяє чинники на «гігієнічні» (умови праці) та «мотиваційні» (досягнення, розвиток), підкреслюючи, що саме останні формують задоволення від роботи [2].

Отже, змістовні теорії мотивації досліджують внутрішні потреби людини, які спонукають її до певних дій. До змістовних теорій мотивації відносяться наступні:

— *Класифікація Г. Мюррея* розкриває розподіл потреб на первинні (біологічні) та вторинні (психогенні), які формуються під впливом таких факторів, як виховання, прагнення до успіху, незалежності, визнання.

— *Соціопсихічна теорія Е. Мейо* акцентує увагу на важливості нематеріальних стимулів, зокрема на ролі колективного схвалення та соціального статусу індивіда в групі.

— *Ієрархія потреб А. Маслоу* класифікує потреби від базових (фізіологія, безпека) до другого (соціальні зв'язки, визнання) та третього рівнів (самоактуалізація).

— *Теорія ERG К. Алдерфера* представляє собою спрощену модель, що містить три рівні: існування (Existence), зв'язки (Relatedness) та зростання (Growth). На відміну від Маслоу, Алдерфер вважав, що ці потреби можуть задовольнятися паралельно.

— *Мотивація досягнення (Мак-Клелланд, Аткінсон, Хекхаузен)* передбачає розподіл людей на тих, хто прагне успіху (активні, впевнені), і тих, хто уникає невдач (пасивні, бояться відповідальності).

— *Двофакторна модель Ф. Герцберга* виокремлює гігієнічні чинники (умови праці, зарплата), які лише запобігають незадоволенню, та чинники-мотиватори (зміст роботи, ріст), які безпосередньо стимулюють до підвищення ефективності [1].

Процесійні теорії пояснюють мотивацію через сприйняття ситуації та очікування результатів. Ці теорії пояснюють не лише бажання людини, а й процес вибору її моделі поведінки, оцінюючи зусилля та очікуваний результат.

Теорія сподівань В. Врума визначає мотивацію як результат взаємодії трьох складових: цінності винагороди, очікування результату та віри в зв'язок між зусиллями і винагородою.

Теорія справедливості С. Адамса акцентує на важливості порівняння власних результатів із результатами інших. Дана теорія базується на порівнянні: працівник зіставляє власні зусилля та винагороду з аналогічними показниками колег. Відчуття несправедливості різко знижує продуктивність.

Теорія атрибуції (Хайдер, Келлі) розглядає, як люди пояснюють причини своїх і чужих дій. Ця теорія пояснює інтерпретацію причин власної поведінки та вчинків оточуючих, що впливає на подальшу взаємодію в колективі.

Комплексна модель Портера–Лоулера поєднує попередні підходи та доводить, що задоволення є наслідком результативної праці та справедливої винагороди. Модель поєднує елементи попередніх теорій, в якій доведено, що саме результативна праця веде до задоволення, а не навпаки. Модель враховує зусилля, здібності, сприйняття ролі, винагороду та задоволення.

Окремо варто відзначити теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора: перша передбачає жорсткий контроль працівників, тоді як друга — опирається на їхню внутрішню мотивацію та прагнення до розвитку.

Розуміння теорій мотивації дозволяє керівникам вийти за межі суто фінансового стимулювання. Ефективне управління персоналом вимагає індивідуального підходу, створення справедливої системи винагород та формування середовища, де кожен працівник може задовольнити як базові, так і вищі психологічні потреби. Це не лише підвищує ефективність, а й сприяє утриманню талантів усередині організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 28-33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>

2. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Цифрові інструменти управління людським капіталом: світові тренди та українська практика. *Наука і техніка сьогодні*. Серія «Економіка». 2025. № 4 (45). С.442-461 [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4\(45\)-442-461](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4(45)-442-461)

УДК 005.95/96

Усатенко О. В.¹, Іванова М. І.², Попов М. О.³

¹ канд. техн. наук, доц.;

² д-р екон. наук, проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-3;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Виробництво якісної продукції визначається не тільки рівнем технологічного розвитку підприємства, а передусім професіоналізмом персоналу і ефективністю управлінських рішень. Саме ці фактори забезпечують здатність підприємства реалізовувати продукцію як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства зобов'язані забезпечувати високий рівень організації праці, ефективно координувати діяльність працівників та проводити системний контроль за результатами їхньої роботи з метою досягнення стабільного розвитку й підвищення конкурентоспроможності. HR процеси постають як комплексний і складний процес, що потребує застосування науково обгрунтованого підходу [1].

Важливою частиною ефективного функціонування HR-процесів є впровадження новітніх підходів до управління персоналом, які враховують сучасні проблеми зовнішнього середовища. Зокрема, в умовах трансформацій та нестабільності особливо актуальним є цифровізація HR-процесів та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Це підвищує оперативність обробки інформації, оптимізує процеси підбору та оцінює персонал, а також забезпечує більш ефективне планування використання трудових ресурсах. Також, зростає роль HR-фахівців як стратегічних партнерів бізнесу, що беруть участь у формуванні довгострокових цілей підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність. Важливим напрямом розвитку системи управління персоналом є орієнтація на підвищення рівня професійної компетентності працівників та створення сприятливої трудової атмосфери в колективі [2].

Подальший розвиток системи управління персоналом передбачає врахування світового досвіду та адаптацію ефективних моделей до вітчизняних умов господарювання. Зокрема, аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити ключові моделі управління трудовими ресурсами, які можуть бути використані підприємствами з метою підвищення ефективності діяльності. Наразі виділяють три основні моделі управління персоналом [3]: американська модель – орієнтована на індивідуальні досягнення працівників, використання системи «оплата за результат», стимулювання кар'єрного

зростання та підвищення продуктивності праці; японська модель – базується на принципах колективізму, довічної зайнятості, залучення працівників до прийняття управлінських рішень та формування сприятливого психологічного клімату; європейська модель – передбачає соціальну орієнтацію управління, рівність між керівниками та працівниками, акцент на професійному розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу.

В умовах нестабільного економічного стану підприємства змушені підвищувати рівень своєї адаптивності до мінливості зовнішнього середовища. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану має бути спрямоване на оптимізацію внутрішньої взаємодії в колективі, розвиток ефективного лідерства та налагодження комунікації, а також забезпечення належної психологічної підтримки працівників. Водночас стратегічно важливим завданням керівництва є безперервний розвиток компетентності персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Інвестування у людський капітал створює умови для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності [4].

Якість продукції та ринкова конкурентоспроможність підприємства визначаються професіоналізмом персоналу та ефективністю управлінських рішень, що вимагає цифровізації HR-процесів і стратегічного підходу до управління кадрами. Адаптація світових практик до вітчизняних умов, особливо під час воєнної нестабільності, має базуватися на утриманні ключових фахівців, психологічній підтримці колективу та оптимізації внутрішніх комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114), ч. 1. С. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23>
2. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
3. Атаєва О. А., Шевченко І. Ю., Галяк І. В. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
4. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні // Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

СЕКЦІЯ 5. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

UDC 330.341.1:336.51

Sabina Makhmudova Aladin

Lecturer, Azerbaijan Academy of Labour and Social Relations, Baku, Azerbaijan.

FINANCING OF RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D): GLOBAL TRENDS, PERSPECTIVES, AND CHALLENGES

Introduction. In the modern world, the strength of states is measured not only by their natural resources or military potential but also by the quality of their intellectual capital and the pace of scientific and technological progress. In the global economic order of the 21st century, Research and Development (R&D) is not merely an academic activity; it is the most significant strategic resource ensuring the competitiveness of nations. The process of transitioning to a knowledge economy necessitates a radical change in science financing mechanisms and the implementation of more flexible, performance-based models.

Analysis of global trends shows that leading states no longer view science financing as an "expense" but as an "investment" directed toward future development. The dominance of the state budget in this field is gradually diminishing, giving way to multi-source financing models that include the private sector, venture funds, and international grants. In particular, large-scale funds directed toward fields such as artificial intelligence, biotechnology, and green energy are reshaping the global scientific landscape [8].

In the modern innovation economy, investments directed toward R&D have become one of the primary indicators of a country's long-term competitiveness. Global experience demonstrates that funds invested in strategic areas such as high technologies, artificial intelligence, biotechnology, and green energy determine not only economic growth but also national security and geopolitical influence [7]. From this perspective, it is of great importance for Azerbaijan to strengthen its scientific potential and form multi-source, sustainable financing mechanisms to transition to an innovation-based development model.

The issue of science financing is particularly relevant for the Republic of Azerbaijan. At the center of the strategy for developing the non-oil sector and diversifying the economy lies "human capital." Within the framework of Azerbaijan's national development priorities, modernizing the infrastructure of scientific institutions, stimulating innovative activity, and commercializing scientific results are among the primary tasks. At the current stage, the main goal of this research is to deeply study international experience and adapt it to national realities to increase the efficiency of R&D work in our republic. The relevance of the topic also lies in the fact that it is impossible to create a sustainable innovation ecosystem without ensuring the financial stability of scientific activity [2, p. 152].

Historically, scientific research has primarily been under state patronage. Especially after World War II, within the framework of the "linear innovation model," the state allocated funds to basic sciences with the expectation that the resulting knowledge would eventually leak into applied fields. However, since the end of the 20th century, this approach has lost its effectiveness. In the modern era, financing is directed more toward market demands and real needs.

The most striking point in global trends is the relative decrease in the share of the state budget and the sharp increase in the share of the private sector (business). For example, in countries such as the USA, Japan, and Germany, more than 70% of R&D expenditures are accounted for by private corporations (Apple, Samsung, Siemens, Volkswagen, etc.). These companies view scientific research not as a cost, but as a primary condition for future profit.

In the modern era, traditional bank loans and budget subsidies in science financing are giving way to more flexible tools:

- **Venture Capital:** These are investments in projects that carry high risk but promise great revolutionary changes (e.g., biotechnology or space research). This financial tool lies behind the success of the Silicon Valley model.
- **International Grant Programs:** Massive programs like "Horizon Europe" serve to consolidate resources by financing scientific cooperation between countries.

The World Bank assesses the financing of R&D as the foundation of sustainable economic growth and "human capital" development in the modern era. Statistical indicators released by the organization demonstrate the unequal distribution of financial resources in the global innovation ecosystem and the direct correlation between this distribution and the GDP growth rates of countries. According to the World Bank's official database, while the share of R&D expenditures in GDP ranges between 2.5% and 4.5% in developed countries, the low figure in developing countries is identified as a major factor increasing the technological dependence of the economy.

The methodology presented by the Bank within the framework of the "Knowledge Economy Index" (KEI) shows that the financing of science should not be limited only to budget allocations but should also be supported by a favorable institutional environment and mechanisms for the commercialization of innovations. The World Bank's recommendations regarding the modernization of scientific infrastructure and personnel training in Azerbaijan consider it necessary to implement tax-credit instruments that stimulate private sector investment in the research and development field alongside state financing.

Table 1. Share of R&D expenditures in GDP across various countries in 2024, percentage

Country	R&D expenditures / GDP (%)	Main source of funding
---------	----------------------------	------------------------

Israel	6.3%	Private sector and high-tech companies
South Korea	5.0%	Corporate sector and government programs
USA	3.4%	Private corporations and federal funds
Japan	3.4%	Industry and technology companies
Germany	3.1%	Public-private partnership (PPP)
European Union average	2.1-2.2%	Government and business sector
China	2.6%	State-oriented innovation policy
Azerbaijan	Approximately 0.2-0.3%	Primarily state budget

Source: OECD Main Science and Technology Indicators, 2024

Statistical indicators demonstrate that in developed countries, the specific weight of funds allocated to research and development (R&D) as a share of GDP is at a high level. In particular, the fact that this indicator exceeds 5% in countries such as Israel and South Korea proves the formation of an innovation-based economic model. Comparative analysis shows that the share of R&D expenditures in Azerbaijan's GDP remains low for the time being, which necessitates the implementation of new mechanisms in the financing of scientific activities.

In developed countries, the state no longer allocates funds to scientific institutions in an "arbitrary" manner. The primary criterion here is the KPI (Key Performance Indicators) system. If the activity of a scientific institute does not benefit the national economy or lacks a standing in international rankings, its funding is reduced. This creates a competitive environment among institutions and ensures that resources are directed toward the most promising projects.

Table 2. The share of the private sector in the financing of research and development (R&D) across various countries.

Country	Share of the private sector in R&D financing (%)
Israel	80% approximately
South Korea	78%
USA	70–72%
Japan	75%
Germany	66–68%
China	76%
Azerbaijan	Low level

Source: OECD Main Science and Technology Indicators, 2024

The data presented in the table indicates that in developed countries, the primary burden of financing research and development (R&D) falls on the private

sector. Especially in innovation-oriented economies such as Israel, South Korea, and Japan, the share of business structures in R&D expenditures varies between 75–80% [6, p. 22-24]. This tendency demonstrates that scientific activity is closely integrated with market mechanisms and that innovations are valued as direct sources of economic profit.

Over the past 20 years, through a model of public-private cooperation, China has directed billions of dollars in investment into the research field, consequently becoming one of the global leaders in artificial intelligence, 5G, and high technologies.

In the cases of the USA and Germany, the public-private partnership model holds particular importance. The state encourages private sector investment in scientific activity through tax incentives, grant programs, and legal stimulation mechanisms. As a result, the commercialization of scientific results is accelerated, and competitiveness in the high-technology sector increases.

In Azerbaijan, however, the fact that R&D financing is primarily based on the state budget indicates that the level of private sector participation in innovation activity remains limited. From this perspective, developing venture financing mechanisms, expanding university-industry cooperation, and applying tax incentives to entrepreneurial subjects are of particular relevance.

The role of the state is not only to provide funding but also to create conditions for capital to flow into science. In many countries (e.g., France and Canada), companies receive tax deductions for every dollar they allocate to the R&D field. This "tax credit" system is the strongest incentive pushing the private sector toward collaboration with science.

The development of science is one of the priority directions of state policy in the Republic of Azerbaijan. In the "Azerbaijan 2030" National Priorities, establishing an innovative economy is set as a primary goal [1]. At the current stage, the efficiency of research work must be increased to transform revenues from the oil sector into sustainable development.

Science financing in our country still largely depends on the state budget. However, the activity of the Science Fund in recent years and the holding of competitive grant competitions are positive trends. In the long term, the following opportunities exist for Azerbaijan's scientific institutions:

- University-Industry Collaboration: Local plants and factories commissioning scientific institutes to solve technological problems.
- The Role of Technoparks: The application and commercialization of scientific inventions in production through the High Technologies Park (HTP) [1].

As in many developing countries, one of the main problems in Azerbaijan is "dead patents"—that is, scientific inventions exist but do not reach the market.

The creation of national venture funds to support innovative startups and scientific projects in Azerbaijan is the shortest path to keeping pace with global

trends. The state can reduce the risk for private investors by participating in these funds based on the principle of "co-funding."

Deficiencies in the mechanisms of financing R&D activity lead not only to technological stagnation but also to the loss of the country's most strategic resource—"intellectual capital"—through the phenomenon of "brain drain" [5, p. 85]. Weak financial support in the academic environment, low levels of social protection for researchers, and scientific infrastructure that does not meet modern requirements directly affect the career choices of promising young personnel.

International experience shows that the transfer of highly qualified personnel to foreign scientific centers leads to a break in scientific continuity within the country and a weakening of innovation potential. This process constitutes a "double loss" from an economic standpoint: the state loses both the funds spent on training the individual and the future economic value that the person could have generated.

Within the framework of national perspectives, to prevent "brain drain," the science financing strategy should be based on the principle of investing in human capital rather than just equipment provision. Establishing a competitive salary system for young researchers, approving special stimulating grant packages, and increasing the author's share of income from the commercialization of scientific results are important financial levers to prevent intellectual migration. Thus, ensuring financial stability serves as a fundamental guarantee for protecting the scientific potential of the national gene pool and realizing it within the country [5, p. 85].

In the era of digital transformation, R&D financing is shifting from physical infrastructure toward intellectual technologies and cloud-based computing systems. Artificial Intelligence (AI) and digitalization are changing the science financing model in three main directions: cost optimization, acceleration of results, and risk forecasting.

AI-based research platforms and Big Data are reshaping the "cost-benefit" balance of scientific research. Thanks to the processing of Big Data, theoretical research that once took years is now completed in seconds. This means significant savings in researchers' time and project budgets. For funding agencies, AI platforms provide analytical tools that pre-assess the probability of a project's success, thereby preventing "dead investments" [4, p. 118].

Digital laboratories and automated analysis systems radically reduce scientific infrastructure costs. While traditional laboratory conditions require expensive reagents and physical equipment, "digital twins" and simulation systems allow for an infinite number of tests in a virtual environment. This transition causes financial resources to be directed toward software and the training of highly qualified personnel rather than the purchase of expensive equipment.

The application of automated scientific analysis systems opens new opportunities for the "sustainable financing" of science. AI-supported systems

immediately analyze the commercial potential of scientific results, shortening the time for patenting and transition to production. Consequently, the return on investment (ROI) in the R&D field is accelerated. Within Azerbaijan's national development perspectives, building a digital scientific infrastructure should be considered the most flexible strategic move to increase the effectiveness and global competitiveness of scientific activity, especially under limited budget resources [4, p. 118].

Although certain institutional reforms have been implemented in the financing of R&D in the Republic of Azerbaijan in recent years, several problems restricting the efficiency of the existing system remain. These problems negatively affect the competitiveness of scientific activity, the commercialization of innovations, and the country's integration into the global innovation system:

1. High dependence of science on the state budget.
2. Passivity of the private sector.
3. Weak university-industry relations.
4. The outflow of young scientists abroad ("brain drain").
5. Non-commercialization of patents.
6. Weak integration of scientific results into production.
7. Underdevelopment of the venture capital market, etc.

To eliminate these structural problems and elevate scientific potential to a new level of development, the state has put forward a conceptual approach, the main directions of which are reflected in relevant strategic documents. One such document is the "Strategy for Socio-Economic Development of Azerbaijan in 2022-2026." This document is considered the "road map" for Azerbaijan's future economic model. In the relevant sections (pp. 42–45) of this Strategy, the formation of a modern innovation environment was identified as a priority direction to increase the global competitive power of the national economy. One of the main theses noted in the document is that the country's economic sustainability directly depends on an effective financing system for R&D and the quality of highly qualified intellectual resources [3, pp. 42–45].

Within the framework of the Strategy, restoring the interaction between scientific potential and real production and supporting the activities of innovation-oriented entrepreneurial subjects are included among the important tasks of the state. To achieve these goals, specific target indicators such as increasing the share of R&D expenditures in GDP and accelerating personnel training in high-tech fields have been determined. Strategic analysis of the document shows that, along with budget funds, the application of fiscal (tax and customs) incentives to stimulate non-state investments in this field, as well as the development of a venture financing ecosystem, serve as key economic tools [3, pp. 42–45].

Thus, the aforementioned state document confirms that Azerbaijan's strategic development line until 2026 is based on including scientific results in the economic turnover and applying the principles of a "knowledge economy." This

approach serves to form scientific activity not merely as an object of subsidy but as an integral and driving part of the real sector of the economy [3, pp. 42-45].

Conclusion. As a state, we must view science financing not merely as a social expense but as the most profitable investment tool ensuring national security and economic independence. As a result of the research, it can be noted that financing scientific research is not just an economic issue but also a change in management philosophy. The proposed strategic steps for Azerbaijan are as follows:

1. Diversification of financial sources: Reducing dependence on the state budget and increasing the share of the private sector and international grants.

2. Tax incentives: Implementing special tax regimes for entrepreneurs investing in science.

3. Monitoring and Evaluation: Measuring every penny of scientific expenditure based on real results (articles, patents, prototypes).

4. Investment in Human Capital: Providing opportunities for young researchers to intern abroad and establishing modern laboratory conditions.

Only through these complex measures can the research and development field become the locomotive of Azerbaijan's economic progress. Synthesizing global trends with national characteristics is the only way toward a sustainable future.

REFERENCES

1. "Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development." Order of the President of the Republic of Azerbaijan dated February 2, 2021.

2. Shakaraliyev, A.S., Shakaraliyev, Q.A. *Economy of Azerbaijan: Realities and Perspectives*. Baku: Muallim, 2021, p. 152.

3. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. *Strategy for Socio-Economic Development of Azerbaijan in 2022-2026*. Baku, 2022, pp. 42-45.

4. World Intellectual Property Organization (WIPO). "Global Innovation Index 2024: Unlocking the Future of R&D". Geneva, 2024, p 22-24.

5. UNESCO Science Report: "The Race Against Time for Smarter Development". UNESCO Publishing, 2021.

6. Schumpeter J.A. "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Harvard University Press, 2021 reprint.

7. Imanov, Q.Z. *Models of Digital Economy and Artificial Intelligence*. Baku: "Elm" Publishing House, 2023, p. 118.

8. Gasimov, V.A. *Modern Management Problems of Science and Technology*. Baku: "Elm va Tahsil," 2024, p. 85.

УДК 330.322:334.012.64:332.1

Балагура І. І.¹, Несторенко Т. П.²

¹ здобувач другого рівня вищої освіти;

² кандидат економічних наук, доцент;

Бердянський державний педагогічний університет, м. Запоріжжя, Україна.

ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

У сучасних умовах трансформації економіки України та необхідності відновлення територій після кризових явищ зростає роль суб'єктів господарювання як ключових агентів економічного розвитку. Фінансовий розвиток підприємств визначає їх здатність до інвестування, формування податкових надходжень та забезпечення зайнятості населення, що безпосередньо впливає на соціально-економічний стан територій [2, 4]. Особливого значення набуває дослідження діяльності великих підприємств реального сектору, зокрема пивоварної галузі, які мають значний мультиплікативний ефект для регіональної економіки.

Метою дослідження є обґрунтування впливу фінансового розвитку підприємств пивоварної галузі на сталий розвиток територій та визначення напрямів його посилення на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Дане підприємство є одним із провідних підприємств пивоварної галузі, діяльність якого характеризується значним фінансовим потенціалом і стабільністю функціонування. Аналіз річної звітності підприємства за 2023–2024 роки свідчить про відсутність боргових фінансових інструментів, зокрема банківських кредитів, облігацій та інших зобов'язань, що вказує на високий рівень фінансової автономії та низький рівень фінансових ризиків [1]. Така структура капіталу свідчить про переважання власних джерел фінансування у формуванні активів підприємства, що забезпечує його незалежність від зовнішніх кредиторів та підвищує рівень фінансової безпеки.

Фінансовий розвиток підприємства забезпечується переважно за рахунок внутрішніх джерел. Такий підхід сприяє підтриманню платоспроможності та фінансової стійкості, знижує вартість капіталу та мінімізує ризики ліквідності. Водночас обмежене використання позикових ресурсів може стримувати реалізацію капіталомістких інвестиційних проєктів і знижувати потенціал зростання рентабельності власного капіталу за рахунок ефекту фінансового левериджу.

Вплив підприємства на розвиток територій реалізується через систему взаємопов'язаних ефектів: фіскальний ефект, який проявляється крізь формування значних податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, що сприяє фінансуванню місцевих програм розвитку та підвищенню фінансової спроможності територіальних громад; інвестиційний ефект, який

передбачає фінансування модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та розвиток виробничої і логістичної інфраструктури; соціальний ефект, який реалізується шляхом створення робочих місць, забезпечення стабільної зайнятості населення та підтримки соціальних і благодійних ініціатив; мультиплікативний ефект показує стимулювання розвитку суміжних галузей економіки, що в цілому підвищує економічну активність регіону [3, 5]. Фінансово стійкі підприємства формують сприятливий інвестиційний клімат у регіоні, підвищуючи рівень довіри з боку зовнішніх інвесторів та фінансових установ. Їх діяльність сприяє розвитку підприємницького середовища, формуванню кластерів та інтеграції локальних економік у національні та міжнародні ланцюги доданої вартості. З огляду на це, фінансовий розвиток підприємства виступає важливим чинником забезпечення економічної стійкості території. В умовах післякризового відновлення саме фінансово стабільні підприємства здатні виступати базою для формування інвестиційного потенціалу регіонів та забезпечення їх довгострокового розвитку. Водночас для посилення впливу підприємств на розвиток територій доцільно активізувати використання інструментів зовнішнього фінансування та розширювати інвестиції у регіональні проекти, зокрема у сфері інфраструктури й енергоефективності; впроваджувати принципи сталого розвитку та ESG у діяльність підприємств; підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами шляхом застосування сучасних методів фінансового планування і контролю; посилювати взаємодію з органами місцевого самоврядування у межах публічно-приватного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ПрАТ «Карлсберг Україна». (2026). Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://lnk.ua/ffEi6YGup>.
2. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). South-Western Cengage Learning.
3. Kuzior, A., Krawczyk, D., Kubicka, J., Zozulankova, V., Jedralska, K., & Nestorenko, T. (2024). Public Perception of the Management of the Implementation of Solutions from the Smart City. *European Research Studies Journal*, XXVII (3), 1180-1195. <https://doi.org/10.35808/ersj/3789>
4. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*, (4), 351–357. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54)).
5. Zakharchenko, P., Nestorenko, T., & Koinash, M. (2024). Innovative and Investment Development of Resort Cities and Destinations: Sustainable Development Modelling. *Modeling the Development of the Economic Systems*. (4), 400–404. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-52>.

УДК 658.012.4:502.131.1

Грошелева О. Г.¹, Іванова М. І.², Бебко Д. С.³

¹ канд. екон. наук., доц.;

² д-р екон. наук., проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-3;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

Сьогодні, щоб мати не лише прибуток, а й клієнтську прихильність та довіру, необхідно не лише надавати якісні товари або послуги, проводити цікаві заходи, промо-акції тощо, а й слідувати вимогам концепції сталого розвитку. І підґрунтям щодо контролю екологічності підприємства є ESG (Environmental, Social, Governance) звіт. Даний формат звітування базується на оприлюдненні кількісних та якісних показників, які характеризують рівень позитивного або негативного впливу підприємства на екологію, суспільство та управління підприємством у процесі діяльності [3].

Зазвичай, за показниками, що обумовлюють вплив на управління, компанії мають на увазі ступінь дотримання етичної корпоративної політики їх працівниками. Екологічні – про скорочення викидів вуглецю або вплив на зміни клімату. А соціальні – на покращення умов праці та підвищення заробітних плат працівникам. Було помічено, що практики впровадження звітування про дотримання принципів сталого розвитку відмінні у різних точках світу і залежать від місцевої культури, потреб ринку, нормативних вимог та рівня економічного розвитку. Так, у Сполучених Штатах звітність сталого розвитку формується залежно від умов ринку. В Африці тільки зароджується дана культура. Японія та Австралія мають зрілу систему ESG-звітності, але у деяких східних державах все ще недостатньо розроблені форми даного звітування.[1]

ЄС давно використовує дану систему та лідирує за рівнем ESG-звітності через високий попит від інвесторів та ретельні вимоги. І Україна зобов'язалася інтегрувати цю систему у власну економіку. Але наразі українські компанії стикаються з деякими труднощами при складанні ESG-звіту, оскільки державних конкретних вимог щодо формування даного звіту ще немає, та кожна окрема галузь повинна звітувати за свої фактори впливу. Тож, з проблемних місць можна виокремити наступні: висока невизначеність щодо власних цілей серед підприємств – 80% таких; недостатня обізнаність про концепцію сталого розвитку; брак кваліфікованих кадрів.

Окрім цього, постає питання щодо необхідного рівня підготовки аудиторів зі сталого розвитку. Потрібна людина, що здасть спеціальний іспит і здобуде практичні навички, шляхом стажування або працевлаштування у

відповідну фірму [2].

У 2019 р., указом Президента України було визначено цілі сталого розвитку України до 2030 року. У жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку. І станом на 2026 рік, повинна бути вже сформована нормативно-правова база та запроваджено перший етап інтеграції звітності зі сталого розвитку (ESRS) в Україні. Цей етап повинен був спонукати підприємства до складання, подання та оприлюднення для загалу ESG-звітів. Другим етапом є період 2026–2030 рр., у якому й надалі буде впроваджуватися принцип звітності зі сталого розвитку та проводитися аудит на таких підприємствах [4].

ESG-звітність виступає стратегічним інструментом підвищення інвестиційної привабливості та довіри стейкхолдерів, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства в єдину систему відповідального бізнесу. Попри наявні виклики — нормативну невизначеність, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатню обізнаність — імплементація європейських стандартів ESRS створює передумови для гармонізації української практики звітності з глобальними вимогами. Успішне впровадження ESG-підходів вимагає системної державної підтримки, інвестицій у професійний розвиток фахівців та формування корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову сталість та прозорість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краєвська А. С., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(2). С. 16–21. DOI: 10.31891/dsim-2025-10(2).
2. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>.
3. Жуковська В. М., Климанський В. І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>.
4. Яценко В. В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2, Том 1. С. 161–166. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-22.
5. Пшенична М. В., Писаренко М. С. Реінжиніринг бізнес-процесів: теоретичні основи та методичні підходи. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. № 11(38). С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-11-38-11>.

УДК 657:37

Мельничук І. І.

канд. екон. наук., доц., завідувачка кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, Україна.

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Звітування про сталий розвиток є звичайною практикою за кордоном і не є чимось новим ось уже протягом останніх років в Україні. Згідно ухваленого 18.10.2024 р. Кабінетом Міністрів України розпорядження «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» [1], дана звітність з 2026 року є обов'язковою для великих підприємств, а також середніх та малих підприємств, цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу та материнських підприємств великої групи. Для реалізації даної Стратегії в червні 2025 Кабінет Міністрів України схвалив перший варіант Проекту Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку, який був поданий на розгляд Верховної ради, але уже в липні 2025 р. відкликаний. Новий проект було затверджено 04.08.2025 р. [2] на станом на квітень 2026 р. він ще знаходиться на розгляді профільного комітету Ради. Таким чином, можемо стверджувати, що запуску повноцінної звітності зі сталого розвитку на обов'язковому рівні поки не відбулося. Це не стосується звіту про управління для окремих суб'єктів господарювання з 2018 р., який «імітує» звіт зі сталого розвитку, проте повноцінно не є таким.

Однак, розвиток міжнародних відносин, співпраця з іноземними партнерами, труднощі в отриманні кредитів на проекти без сталості та інші обставини змушують сьогодні бізнес формувати таку звітність на засадах добровільності. Це, в свою чергу, вимагає залучення певних ресурсів, тісної взаємодії підрозділів бізнес-структури, знань та навичок. Якщо великі компанії володіють потужним програмним забезпеченням, фінансовими ресурсами для навчання фахівців у сфері сталого розвитку, можуть призначити відповідальних осіб за складання такої звітності, то малий бізнес обмежений у цьому плані.

Згідно даних, опублікованих у Міжнародному бюлетені зі сталого розвитку [3], ЄС переходить від жорсткого регулювання до більш гнучкої та практичної моделі ESG-звітності, розробляються нові і удосконалюються існуючі стандарти зі сталого розвитку. Серед основних проблем звітності, яка складається та публікується бізнесом у бюлетені виділено шаблонність такої звітності, недостатнє розкриття специфіки бізнесу, труднощі з узгодженням ESG і фінансової звітності та інші. Для їх подолання та полегшення складання звітності зі сталого розвитку малим бізнесом у липні 2025 р. було

оприлюднено Стандарт VSME [4], що є спрощеною, але структурованою системою ESG-звітності для малих та середніх підприємств (МСП). Даний стандарт є добровільним, орієнтованим на потреби інвесторів і кредиторів та забезпечує баланс між простотою й інформативністю.

Стандарт дозволяє побудувати для МСП звітність двох рівнів: Basic Module – мінімальний рівень звітності, який охоплює 11 показників; Comprehensive Module – розкриває розширені показники (ще додаткових 9) для інвесторів. Формування звітності за даним стандартом передбачає чітку і обов'язкову послідовність розкриття інформації – від Basic до Comprehensive, а не навпаки. Побудована за стандартом звітність зі сталого розвитку має базуватися на певних принципах: релевантність (відображення суттєвих ESG-факторів), достовірність (правдиве відображення інформації), порівнянність (наявність даних за попередній період), зрозумілість (чітка структура та пояснення), верифікованість (можливість перевірки).

Впровадження даного стандарту сприяє підвищенню прозорості діяльності малих і середніх підприємств, що полегшує їх доступ до фінансування та взаємодію з інвесторами й партнерами. Застосування стандарту забезпечує систематизацію управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень, а також підсилює конкурентоспроможність підприємств і їх інтеграцію у європейські ринки через відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Даний стандарт рекомендується взяти за основу вітчизняним МСП при підготовці такого роду звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.2026)

2. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку № 13598 від 04.08.2025 р.. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56996> (дата звернення: 22.04.2026)

3. Міжнародний бюлетень зі сталого розвитку (ISR Bulletin) 2026/01 від 31.12.2025 р. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/ISRB_2026_01_final.pdf (дата звернення: 23.04.2026)

4. The Voluntary standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings (VSME). URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/V SME%20Standard.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)

УДК: 338.43:005.21:502.131.1

Чуприна В. В.

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ESG ЯК «ВХІДНИЙ КВИТОК» ДО РИНКІВ І ФІНАНСУВАННЯ: 3R-ЛОГІКА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність теми зумовлена тим, що повоєнне відновлення агробізнесу України відбувається в умовах підвищених ризиків і водночас зростання зовнішніх вимог з боку контрагентів, банків, донорів та інституційних програм підтримки. У практичному вимірі дедалі частіше спрацьовує правило: для доступу до контрактів, довгих ланцюгів доданої вартості та більш “дешевого” фінансування важливо не лише відновити виробництво, а й продемонструвати керованість ризиків, прозорість процесів, простежуваність і відповідність вимогам. Саме тому ESG поступово перетворюється з декларації на інструмент конкурентної боротьби й критичний елемент реінтеграції агропідприємств у європейські ланцюги постачання. [1; 3]

У цьому контексті зручним підходом для стратегічного управління є логіка 3R (Recovery–Resilience–Reintegration). Вона дозволяє описати не просто набір заходів “після війни”, а послідовність стратегічних пріоритетів: від відновлення базових операцій — до підвищення стійкості — і до повернення на ринки та у фінансові інструменти. Важливо, що ESG у цій логіці доцільно трактувати як “мову” етапу Reintegration: без мінімального ESG-контуру (даних і процедур) підприємство може відновити потужність, але залишитися поза частиною контрактів/програм і програвати тим, хто швидше підтверджує відповідність. [1]

Основна частина

1. Як 3R “прошивається” через ESG (практична інтерпретація)

– Recovery (R1): відновлення критичних процесів і безперервності (план відновлення, резервування, логістика). ESG тут проявляється через базові вимоги безпеки праці, управління інцидентами, первинну дисципліну обліку. [2]

– Resilience (R2): зниження чутливості до повторних шоків (ризик-менеджмент, енерго- та ресурсоефективність, диверсифікація, цифрові інструменти контролю). Це формує “операційну довіру”: підприємство демонструє, що здатне виконувати зобов’язання за нестабільності. [3]

– Reintegration (R3): доступ до ринків/контрактів/фінансування через простежуваність, аудитність, сертифікації, політики відповідності, ESG-показники та прозорі процедури роботи з ризиками. [1; 3]

2. Мінімальний ESG-контур для агропідприємства (без надлишкової бюрократії)

Щоб ESG реально працював як “квиток”, достатньо не “великого звіту”, а мінімального пакета практик і даних, придатних до перевірки: [3; 4]

– E (Environmental): енергоємність/паливо, витрати енергії у собівартості, базові дані про відходи/утилізацію, ресурсоефективність.

– S (Social): охорона праці, інструктажі/інциденти, кадрова стійкість, елементи взаємодії з громадами (за потреби).

– G (Governance): наявність реєстру ризиків, правил відповідності (compliance), контрольні процедури, простежуваність партій, готовність до аудитів.

3. Управлінський результат: “ESG-паспорт” як інструмент реінтеграції

Для практики доцільно впроваджувати короткий “ESG-паспорт” підприємства:

– 10–15 перевірюваних індикаторів (мінімальний облік + ключові процедури),

– регулярність оновлення (квартал/півріччя),

– зв’язок індикаторів з управлінськими пріоритетами ЗР.

Такий паспорт може використовуватися у комунікації з банками, донорами, великими покупцями, а також як додаток до інвестиційних заявок (енергоефективність, модернізація зберігання/переробки, цифровізація). [3]

Висновок. У повоєнних умовах ESG доцільно трактувати як прикладний механізм реінтеграції, що впливає на доступ до контрактів, ланцюгів доданої вартості та фінансових ресурсів. Поєднання ЗР-логіки з мінімальним ESG-контуром дозволяє агропідприємству перейти від “відновлення заради відновлення” до стратегічного зростання через підтверджувану відповідність вимогам, прозорість і керованість ризиків. [1; 3]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. Recovery and reconstruction of Ukraine. 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (дата звернення: 10.03.2026).

2. RDNA3 (Agriculture): KSE Institute, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (дата звернення: 10.03.2026)

3. Agrawal N., Modgil S., Gupta S. ESG and supply chain finance to manage risk among value chains // Journal of Cleaner Production. 2024. Article 143373. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143373 (дата звернення: 10.03.2026).

4. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024_74da57ed-en.html (дата звернення: 10.03.2026).

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління підприємством значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, якості фінансового аналізу та здатності суб'єкта господарювання оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Одним із ключових елементів фінансової стабільності підприємства є належний контроль дебіторської заборгованості, оскільки саме вона визначає рівень ліквідності, безперервність грошових потоків і платоспроможність підприємства.

Проблема накопичення дебіторської заборгованості особливо загострюється в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів та зниження платіжної дисципліни контрагентів. За таких умов традиційні методи обліку та контролю вже не забезпечують необхідного рівня оперативності управлінських рішень. Саме тому підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати процес моніторингу розрахунків із дебіторами та мінімізувати фінансові ризики.

Цифровізація системи управління підприємством передбачає інтеграцію програмних продуктів, аналітичних платформ та автоматизованих механізмів контролю в єдину інформаційну систему. Використання ERP-систем, CRM-платформ, хмарних сервісів та технологій бізнес-аналітики створює можливість для комплексного відстеження стану дебіторської заборгованості в режимі реального часу. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій та забезпечує керівництво підприємства актуальною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Особливу роль у системі управління дебіторською заборгованістю відіграють автоматизовані системи фінансового моніторингу. Їхнє використання дозволяє своєчасно виявляти прострочені платежі, оцінювати ризики співпраці з окремими контрагентами та прогнозувати ймовірність виникнення проблемної заборгованості. Крім того, сучасні цифрові рішення забезпечують автоматичне формування звітності, нагадувань про строки оплати та аналітичних показників ефективності роботи з дебіторами.

Однією з переваг цифрових технологій є можливість використання інструментів прогнозувальної аналітики. На основі накопичених даних програмне забезпечення здатне визначати тенденції зміни платіжної дисципліни клієнтів та формувати сценарії розвитку фінансової ситуації підприємства. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість не лише реагувати на вже існуючі

проблеми, а й попереджати їх виникнення шляхом коригування кредитної політики або умов співпраці з контрагентами.

Важливим аспектом цифровізації управління підприємством є також зниження впливу людського фактора. Автоматизація процесів обробки інформації мінімізує ризик помилок під час ведення обліку та скорочує часові витрати на аналіз фінансових даних. У результаті підвищується точність управлінських рішень та ефективність фінансового контролю.

Разом із тим впровадження цифрових інструментів потребує відповідного рівня технічного забезпечення, фінансових ресурсів та професійної підготовки персоналу. Для багатьох підприємств проблемою залишається висока вартість сучасних програмних продуктів та складність їх інтеграції в існуючу систему управління. Крім того, актуальними є питання захисту комерційної інформації та кібербезпеки, оскільки цифровізація фінансових процесів супроводжується ризиками несанкціонованого доступу до даних.

У контексті сучасних тенденцій розвитку економіки цифрові інструменти стають не лише засобом автоматизації облікових процесів, а й важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю за допомогою сучасних інформаційних технологій сприяє оптимізації грошових потоків, підвищенню рівня фінансової безпеки та зміцненню ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Таким чином, використання цифрових інструментів у системі моніторингу дебіторської заборгованості є необхідною умовою підвищення ефективності управління підприємством. Автоматизація фінансового контролю, застосування аналітичних платформ та інтеграція інформаційних систем забезпечують своєчасне виявлення фінансових ризиків і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій сприятиме формуванню більш адаптивних та інтелектуалізованих систем управління підприємствами.

Суттєвим напрямом удосконалення управління підприємством є інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання у процес моніторингу дебіторської заборгованості. Використання алгоритмів інтелектуального аналізу даних дозволяє автоматично класифікувати дебіторів за рівнем фінансового ризику, визначати ймовірність прострочення платежів та формувати рекомендації щодо оптимальних умов співпраці з клієнтами. Такий підхід забезпечує більш високий рівень адаптивності системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища.

Крім того, цифрові інструменти створюють передумови для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами підприємства. Об'єднання бухгалтерської, фінансової та

управлінської інформації в єдиному цифровому середовищі сприяє оперативному обміну даними та формуванню узгоджених управлінських рішень. Це особливо важливо для підприємств із великою кількістю контрагентів, де швидкість реагування на зміну стану розрахунків безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості.

Не менш важливим є використання мобільних цифрових сервісів, які забезпечують доступ до фінансової аналітики незалежно від місця перебування менеджера. Завдяки цьому керівництво підприємства може здійснювати контроль дебіторської заборгованості в режимі реального часу, що підвищує оперативність управління та якість фінансового планування. У результаті цифровізація сприяє формуванню сучасної моделі управління підприємством, орієнтованої на швидке прийняття рішень, гнучкість та довгострокову фінансову стабільність.

В умовах посилення конкурентного середовища ефективність управління дебіторською заборгованістю дедалі частіше розглядається як один із ключових індикаторів результативності фінансового менеджменту підприємства. Наявність значних обсягів простроченої заборгованості негативно впливає не лише на ліквідність, а й на інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання, оскільки свідчить про недосконалість системи контролю та недостатню ефективність взаємодії з контрагентами. Саме тому цифрові технології набувають стратегічного значення у процесі забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Використання електронного документообігу та автоматизованих платформ обміну фінансовою інформацією дозволяє скоротити тривалість погодження розрахункових операцій і прискорити процес надходження коштів. Додатковою перевагою є можливість формування інтегрованих баз даних, що забезпечують збереження історії взаєморозрахунків із клієнтами та спрощують проведення фінансового аналізу. У сучасних умовах саме швидкість доступу до достовірної інформації стає важливою конкурентною перевагою підприємства.

Перспективним напрямом розвитку цифрового управління є застосування технологій Big Data, які дають змогу обробляти значні масиви фінансової інформації та виявляти приховані закономірності у поведінці дебіторів. Це сприяє підвищенню точності прогнозування грошових потоків і забезпечує більш ефективне планування фінансової діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств. Київ : Ніка-Центр, 2021. 784 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2020. 554 с.

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЗА ПРИНЦИПАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC 336.5:502/504

Sevda Hacıyeva

Doctor of Economics, Associate professor, Department of Economics of the
Agricultural Industry,

Azerbaijan State Agrarian University, Ganja, Azerbaijan.

IDENTIFICATION OF FACTORS AFFECTING THE FINANCIAL COSTS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

Introduction. Stationary and mobile facilities that emit gases (carbon oxides, nitrogen, sulfur dioxide, and dust) that cause environmental pollution are considered the main source of waste.

Рост объема сельскохозяйственных, продуктовых и др. отходов, в растущих городах стран привел к усилению озабоченности общества. К их последствиям можно отнести вред здоровью людей и окружающей среды. Также нужно отметить, что отходы жизнедеятельности человека бесконтрольно утилизируются (Wilson, 2015). The developed prestigious waste-to-energy technologies identify interesting solutions to waste disposal problems. It should also be noted that the introduction of new technologies is faced with common obstacles such as operating costs, low compliance with environmental laws and personnel to effectively manage these systems.

The ability of science is understood as the relationship between goals (socio-ecological- economic). development and orientation. The Global Sustainability Report for 2023 has six chapters that mark the path, shape the future, clarify ways to achieve the goal and accelerate, as well as transform achievements through science (Times of Crisis, Times of Change Science for Accelerating Transformations to Sustainable Development, 2023).

Different approaches to optimizing environmental protection costs are based on research by scientists that focuses on converting waste into energy. The research uses dialectical, analysis and synthesis, comparison, induction and deduction, nonlinear regression models, etc. methods for comparative analysis of optimization of financial costs for environmental improvement using key factors affecting volume.

Analysis of data on increased amounts of waste in the regions shows that, according to experts, in 2050 (compared with 2025) it will increase by 0.85 million tons or by 40.5%, and in rural areas it will decrease by 14.3% and amount to 600 million tons (Dieter, 2017). Without departing from this indicator, different countries are beginning to develop a national strategy for integrated waste management based on the 3Rs concept. The core of this concept is to reduce emissions to the environment.

Technological possibilities for converting POE waste include incineration, co-processing, anaerobic digestion, gas capture, and the production of gaseous fuels. The key parameter of waste recycling is the energy value "low calorific value, LCV" (LCV - 1 kg of boiler fuel 40 MJ/kg). To ensure automatic thermal incineration, the volume of waste should be on average less than 7 MJ/kg per year (The World Bank. Gorenje. Incineration of solid household waste. International Bank for Reconstruction and Development, 1999).

The table shows the preliminary sorting of waste for recycling, which affects the characteristics of the residual waste.

Table 1. Results of pre-sorting for waste recycling

№	The fraction being deleted	Effects of disposal on residual waste
1	Glass, metals, ash, minerals from construction and demolition waste	Increase in calorific value. Reducing the amount of slag and recoverable metals
2	Paper, cardboard and plastic	Reduction of calorific value. Reduction of chlorine content (e.g. from PVC) in emissions
3	Organic waste from kitchens and gardens	Reduction of moisture content. Increase in calorific value
4	Bulky waste	Reduction of labor costs for waste crushing
5	Hazardous waste (batteries, electronic devices, etc.)	Reduction of labor costs for the extraction of toxic volatile heavy metals from atmospheric emissions (mercury, etc.). Reduction of the concentration of toxic impurities in slag and fly ash (cadmium, lead, zinc, etc.)

Source: compiled by the author based on (Dadakhonov, Bankurova, 2017; Nigmatullina, 2020)

Alternative energy sources lead to a change in the energy sector. The potential of waste as an alternative energy source is an important area of development that will lead to significant changes in the energy sector (reduction of greenhouse gas emissions, reduction of dependence on fossil fuels). Integration with energy storage technologies increases the flexibility of the system, and makes them more competitive. For example, the larger use of waste in energy production is technologically limited and different types of waste are difficult to use in energy production (Kozlov, 2022).

Important obstacles include the economic feasibility of recycling waste into energy, packaging production, etc. Investments in energy production plants and the efficient use of waste as an energy source require the development of infrastructure (collection, transportation, recycling and disposal systems).

The global market for this industry in 2024 was 42.4 billion US dollars. Experts predict that the volume of such markets (CAGR) will grow by an average of 6.6% over 10 years (2022-2034) and reach \$78.6 billion dollars (Figure 1).

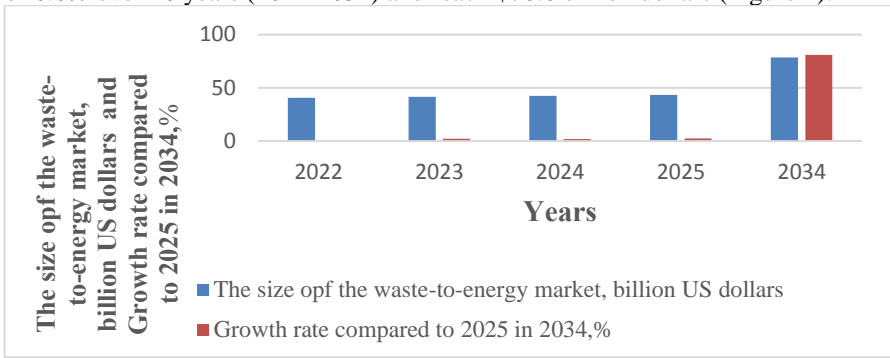


Figure 1. Growth of the waste recycling market

Source: compiled by the author based on (Gupta and Agarwal, 2025)

Governments and relevant authorities are focused on developing a cycle economy and integrating energy portfolios, and this provides an opportunity to strengthen the business landscape in the industry. The expansion of the industry's capacity for waste disposal with electricity generation will give an impetus to its growth. For example, Uzbekistan, actively attracting investments in the processing of various wastes (2024), paid attention to environmental standards using energy. Also, the investment measures prohibit the disposal of waste during recycling by 2030, an increase in the number of corporations in this area, and investments in energy-efficient medical waste recycling projects. Increased investments in the construction of plants in this area will contribute to the entry of such developed products into local and global markets. The commissioning of such plants in Uzbekistan is the first country among the Central Asian countries. (The year 2026 has been declared in Uzbekistan for the "Development of the mahalla and the whole society", 2025).

Figure 2 shows the volume of electricity production, heating, and other activities in the market of this industry in the United States in 2024.

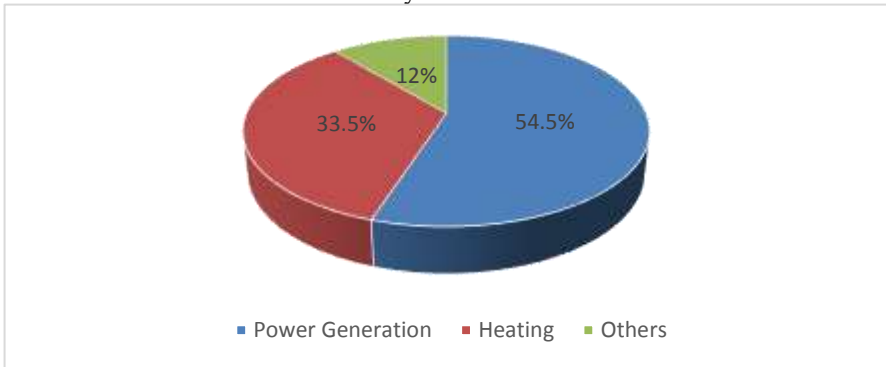


Figure 2. Power generation, heating and others 2024

Source: compiled by the author based on (Gupta and Agarwal, 2025)

The data shows that electricity production accounted for 54.5%, heating for 33.5%, and other activities in the waste-to-energy market accounted for 12%. From this we can conclude that a large number of financial expenses are directed to the production of electricity and heating, which together account for 88% of the total waste conversion into energy.

The results of the environmental performance index of the TOP 5 countries located in the front rows, 5 countries in the middle rows, 5 countries at the end of the ranking and the Transcaucasia countries among 180 countries in the world in 2024 are given in Table 2.

An analysis of the results of the environmental performance index among 180 countries in 2024 shows that the rating of this indicator has changed in almost all countries during the year under study. Since, in 2022, the UK took the 2nd place, and in 2024 only the 5th place. There was also a decrease in the index value by 5.1 points. Among the countries studied, the largest declines in the index were in the UK (-5.1 points), Laos (-4.4 points), Armenia (-3.4 points) and Grenada (-2.1 points) (The Environmental Performance Index 2022. <https://nonews.co/directory/lists/countries/ecology>; Environmental rating of countries 2026: who is leading the fight for nature. <https://krasnodar.allestate.pro/news/30.03.2026/ekologicheskij-rejting-stran-2026-kto-vedet-v-borbe-za-prirodu>)

Based on the study, the author concludes that developed and developing countries are trying to spend a large amount of investment on improving the environment. These States and their other authorities are trying to develop new strategic plans to optimize costs in this industry.

In 2025, the waste recycling market in Azerbaijan is actively transforming with the transition from simple recycling to sorting and recycling within the

framework of the Sustainable Development Goals. The main aspects of the waste market are the introduction of collected garbage in Baku (in the village of Balakhani), the development of waste recycling infrastructure, and the participation of the private sector in this industry with the support of government environmental initiatives. It should be noted that the volume of investment financing in the waste recycling market in Azerbaijan is increasing dramatically. Also, the study highlights the factors (Investments aimed at environmental protection and fixed assets for the rational use of natural resources; carbon dioxide efficiency; gross domestic product; gross domestic product per person) influencing the financial costs for environmental protection.

Conclusion. The use of modern technologies leads to the fact that the energy production of solid waste is at a new level. At the moment, there is a large amount of potential waste from an alternative energy source, and their use for energy processing opens up opportunities to reduce emissions. Thus, the use of waste as an alternative source of recycling pays special attention in the field of environmental protection, as there is significant potential for the sustainable development of the energy sector and the reduction of negative factors affecting the environment of the country. To overcome the challenges of recycling waste into energy, it will require large amounts of innovation, investment, and comprehensive efforts on the part of the government (business, community, etc.).

REFERENCES

1. Aliyev İ.H. Azerbaijan reduces environmental protection costs by almost 14%. Report Information Agency
<https://report.az/ru/finansy/azerbajdzhan-sokrashaet-rashody-na-ohranu-okruzhayushej-sredy-pochti-na-14>
2. Berezovskaya D. Global environmental problems of humanity that can no longer be ignored. Ecology. A special project of RG RU.2023.
https://rg.ru/2023/11/29/globalnye-ekologicheskie-problemy-chelovechestva-kotorye-uzhe-nelzia-ignorirovat.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
3. CIS STAT. Emissions of pollutants into the atmospheric air from stationary sources, thousands of tons. 2009-2024.
<https://new.cisstat.org/web/guest/cis-stat-home?iFrameId=725771>
4. Dadakhanov R.R., Bankurova R.U. Problems of recycling and rational use of natural resources. In the collection: Science and Youth. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students. Young Scientists and postgraduates. 2017, pp. 176-179
5. Diter M. and etc. Possibilities of waste conversion into energy in the process of solid household waste management. Germany. 2017. 60 P.

6. Environmental rating of countries 2026: who is leading the fight for nature. <https://krasnodar.allestate.pro/news/30.03.2026/ekologicheskiiy-reyting-stran-2026-kto-vedet-v-borbe-za-prirodu>
7. Global Sustainable Development Report (GSDR) 2023. Times of Crisis, Times of Change Science for Accelerating Transformations to Sustainable Development. UN. 2023, 224 P.
8. Gupta A. and Agarwal S. Global Market Insights. Waste-to-Energy Recycling Market Size and share 2025-2034. May 2025
9. Kozlov A.V. and others. Problems of environmental safety in the field of packaging waste management and regulatory prospects for its regulation in 2021. Collection of articles based on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. 2022, - pp. 38-42.
10. Nigmatullina L.A. Secondary resources in the production of building materials. In the collection: priority areas of scientific research. analysis, management, prospects. collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. - 2020. - pp. 37-39
11. Ranking of countries by environmental spending. <https://comp.akademiakhv.ru/reyting-stran-po-rashodam-na-ohranu-okruzhayuschey-sredy>
12. The World Bank. Incineration of solid household waste. International Bank for Reconstruction and Development. Washington, 1999
13. The year 2026 has been declared in Uzbekistan for the "Development of the mahalla and the whole society". Uzbekistan will become the first country in Central Asia to convert waste into energy. 2025
14. The Environmental Performance Index 2022. <https://nonews.co/directory/lists/countries/ecology>
15. The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Environment in Azerbaijan. Baku. 2025, -140 P. <https://www.stat.gov.az/source/environment/>
16. The CIS Statistical Committee. Emissions of pollutants into the atmospheric air from stationary sources. Date of update: 02/04/2026. <https://new.cisstat.org/web/guest/cis-stat-home?iFrameId=725771>
17. Wilson, D.S. and others. Overview of global waste management. The UN. The Environmental Program and the International Solid Waste Association. Osaka and Vienna. 2015

UDC 005.52:658.7:330.322

Rodion Sevastyanov¹, Yevhenii Yeremenko²

¹ Associate professor;

² Graduate student;

Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia, Ukraine.

MODERN TOOLS FOR SUPPORTING BUSINESS DECISIONS IN LOGISTICS AND INVESTMENT PROJECTS

In modern conditions, there is a growing need for rapid yet well-grounded business decision-making, especially in the fields of logistics and investment project management. The increasing complexity of the economic environment, instability of market conditions, and uncertainty in supply chains create a demand for tools capable of minimizing risks and improving the efficiency of business processes. One of the key problems is the high cost of erroneous decisions in logistics systems (delivery delays, inefficient routing, selection of unreliable suppliers), as well as in the investment sphere (ineffective projects, capital losses, underestimation of risks).

Scoring methodologies are becoming increasingly important as tools for evaluating and substantiating managerial decisions. They make it possible to systematize information, compare alternative options, and consider both quantitative and qualitative factors. The use of such approaches in logistics and investment activities contributes to the development of sound strategies, enhances the competitiveness of enterprises, and reduces the impact of uncertainty on business performance.

At the same time, the war has intensified the need for adaptation: redirecting flows from maritime to land routes, accelerating the digitalization of processes, mobilizing human capital, and developing new operational models. However, despite examples of successful adaptation, the Ukrainian logistics sector remains vulnerable and lacks a systemic foundation to ensure resilience and long-term recovery. Thus, the central issue lies in the insufficient theoretical and practical justification of business decisions in the investment and logistics sectors during wartime and the post-war period.

Among the stages of the investment project life cycle, several phases can be identified, beginning with idea generation and ending with the operational stage. Each of these stages plays an important role in project development and requires a careful approach to achieve successful outcomes.

A large number of ideas and proposals require thorough analysis and evaluation of their attractiveness before implementation. Analysis at the preliminary stages allows potential problems and difficulties to be identified, which may hinder an adequate project assessment. Solving these issues at an early stage helps reduce risks and increase the likelihood of successful project implementation in the future.

There are quantitative and qualitative methods for evaluating both investment projects and borrowers seeking financing from banks or investors.

Qualitative methods can also be divided into expert and scoring methods (ranking and multi-criteria evaluation).

Such systems operate as follows: customer data are collected, including age, marital status, education, place of residence, credit history, place of work and position, number of children, and many other parameters. Based on these data, a mathematical model is developed that assigns a certain score to each borrower. The higher the score, the greater the probability that the borrower will successfully repay the loan. Accordingly, if the score falls below a certain threshold, the bank may either refuse to grant the loan or impose stricter repayment conditions, collateral requirements, guarantees, or higher interest rates. The most well-known systems today are FICO (Fair Isaac Corporation) and VantageScore.

Both methods use specific sets of customer-related factors and make it possible to evaluate any borrower by calculating the corresponding number of points to decide whether or not to issue a loan.

In addition to scoring, various quantitative methods are used to evaluate investment projects, each having its own advantages and limitations. They are generally characterized by simplicity, speed, and versatility, but they also have certain disadvantages.

The real options method is also applied, allowing investment projects to be evaluated as financial options with the possibility of changing strategy in the future. This approach provides more flexibility in responding to changing conditions and market risks, but it requires complex mathematical calculations.

Other quantitative methods include cost sensitivity analysis, statistical methods, and others. Their main advantages are efficiency and the ability to obtain numerical results. However, such methods often fail to account for the human factor, the complexity of assessing external influences and risks, and they require large amounts of data.

The disadvantages of quantitative methods include the limited number of evaluation criteria considered and the tendency to rank projects solely by numerical indicators rather than by the quality of the project itself. Therefore, the evaluation of investment projects using quantitative methods should be supplemented by qualitative and risk analysis, allowing a more comprehensive understanding of project potential before making investment decisions.

Qualitative methods for evaluating investment projects, such as expert evaluation, the Analytic Hierarchy Process (AHP), Strategic Technology Assessment Review (STAR), and the Industrial Research Institute (IRI) methodology, have significant advantages but also certain drawbacks that must be taken into account when applying them.

The main advantages of qualitative methods include:

- the use of expert experience and intuition;
- the possibility of assessing risks and the human factor;

- effectiveness even in the absence of sufficient statistical information.

However, there are also disadvantages:

- subjectivity of expert assessments;
- difficulty in finding competent experts;
- challenges in assessing expert competence;
- risk of bias;
- influence of expert authority on decision-making.

In general, qualitative methods are a useful complement to quantitative approaches, but their application requires careful analysis and control of subjectivity.

Scoring methodologies such as the Brooks Method, Bill Payne Method, Flagship Pioneering, Ioniq, M13, Rocket Internet, and others are designed to evaluate investment projects based on a combination of quantitative and qualitative criteria. They make it possible to combine different types of indicators and evaluation methods, creating a comprehensive view of project potential.

One of the main advantages of scoring methods is their ease of use. For example, they can be implemented in the form of questionnaires or rating scales, which simplifies data collection and analysis. In addition, they can be adapted to regional characteristics, industry trends, and market conditions.

On the other hand, scoring methods also have certain disadvantages. A serious challenge is the difficulty of creating a universal model, since different projects require different evaluation criteria. There is also a degree of subjectivity in assessing some qualitative factors.

Despite these shortcomings, scoring methodologies remain an important tool for investment decision-making. They allow large volumes of information to be systematized and analyzed, providing an objective approach to determining project potential and risks.

The main idea of the methodology is that comparing a new startup with existing projects helps identify its potential opportunities and advantages. This enables investors and market analysts to better understand how a new project can integrate into the existing ecosystem and achieve its objectives.

The methodology can be briefly described as follows: selection of evaluation criteria; comparison with similar startups; assigning points for each criterion; determining the final result.

The authors propose a simplified Team, Market, Product, Risk (TMPR) scoring methodology that allows investors to conduct a preliminary assessment of a project.

The simplified TMPR methodology enables investors to quickly perform a preliminary analysis of a startup or investment project and compare it with other projects before beginning detailed research and developing a feasibility study. When applied to logistics projects (for example, the creation of a new warehouse

management system, development of an IT platform for transport monitoring, or construction of a multimodal hub), each of the four criteria acquires specific industry significance. The TMPR methodology evaluates four key criteria: team, market, product, and risk.

The quality and experience of the team are among the most important factors for project success. It is necessary to conduct a preliminary assessment of management competence, communication efficiency, and motivation levels. A strong team is capable of effectively solving emerging problems and adapting to changes.

The calculation is performed according to the formula:

$$S = \frac{\left(\sum_{i=1}^3 c_i X + \sum_{j=1}^4 m_j Y + \sum_{r=1}^6 p_r Z \right) * 1}{R}, \quad (1)$$

where c_i, m_j, p_r is the score of the corresponding parameter in points from 1 to 3;

x, y, z - coefficients reflecting the importance of such blocks as “team”, “market”, “product”;

R - risk coefficient.

Thus, the minimum possible result, taking risk into account, is 0.56 points, while the maximum is 13.5 points. This calculation enables an investor to quickly conduct a preliminary analysis of a startup in comparison with other projects before undertaking in-depth research, developing a feasibility study, and proceeding to subsequent stages of analysis.

The proposed simplified TMPR methodology allows investors to evaluate four key criteria — team, market, product, and risk — while considering the specifics of logistics projects. The scoring formula provides an opportunity for rapid preliminary project analysis, contributing to more effective planning of subsequent research stages, development of feasibility studies, and informed managerial decision-making.

UDK 330.341.1

Shapoval V. A.

PhD (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology, The city of Dnipro, Ukraine.

STRATEGIC INTEGRATION OF UKRAINIAN STARTUPS INTO THE GLOBAL VENTURE CAPITAL ECOSYSTEM

The global venture capital landscape in 2025-2026 is increasingly shaped by intensified competition for capital, uneven resource distribution, and growing investor selectivity. Venture funding flows are embedded in global network structures, where leading ecosystems retain disproportionate access to capital and connectivity [1]. As a result, emerging ecosystems face structural barriers to integration despite strong innovation capacity.

Ukraine represents a paradoxical case, combining a highly skilled technical workforce with limited participation in global venture capital flows. According to the StartupBlink Innovators Business Environment Index (IBEI) 2026 [2], Ukraine ranks 67th globally with a score of 48.704, reflecting a significant gap with leading ecosystems. This gap is driven not only by macroeconomic conditions but also by institutional constraints shaping the investment environment. Despite a strong human capital base and increasing innovation output, Ukraine remains constrained by institutional inefficiencies that limit access to international investment.

The main limitation lies not in technological capability but in the presence of an institutional friction gap, which increases transaction costs and reduces investment attractiveness. Venture capital allocation is highly sensitive to institutional conditions, and in emerging markets regulatory inefficiencies often distort investment patterns and restrict access to funding [3]. These distortions contribute to segmented venture capital markets, where only a limited number of ecosystems achieve global integration. At the same time, ecosystem performance depends on the interaction of financial, human, and institutional resources, as well as multi-level institutional dynamics involving intermediaries such as accelerators and venture funds [4].

Ukraine's position in the global innovation ecosystem is therefore constrained primarily by institutional inefficiencies rather than entrepreneurial capacity. Regulatory barriers, including currency restrictions and administrative complexity, significantly increase transaction costs and limit access to international investment, confirming the decisive role of institutional environments in shaping venture capital flows [5]. Limited financial infrastructure further restricts access to capital, particularly at later stages of development, preventing startups from scaling and reducing their global competitiveness. Operational inefficiencies, such as bureaucratic delays, additionally weaken ecosystem agility.

A direct consequence of these constraints is the emergence of a valuation discount applied to Ukrainian startups, reflecting higher perceived risk, reduced liquidity, and uncertainty regarding exit opportunities. Investors rely heavily on signals of institutional reliability, and weak institutional environments tend to suppress these signals [6]. In response, startups adopt adaptive strategies such as corporate restructuring through foreign jurisdictions, which enables alignment with international legal and financial standards and reflects institutional arbitrage. At the same time, significant sectoral opportunities remain in artificial intelligence, defense technology, and deep-tech industries.

Institutional factors thus play a central role in shaping integration into global venture capital markets. High transaction costs distort investment incentives and limit capital inflows, while the widespread use of foreign incorporation strategies leads to partial externalization of value creation. The concept of the institutional friction gap explains why ecosystems with strong human capital may fail to attract investment and highlights the importance of aligning domestic institutions with global standards.

Although startups demonstrate adaptive capacity, these strategies do not fully compensate for structural constraints. Reducing institutional friction requires comprehensive reforms aimed at improving regulatory efficiency, deepening financial markets, and enhancing operational performance. Without addressing these barriers, emerging ecosystems risk remaining peripheral in the global innovation landscape.

REFERENCES

1. Noak, N.V., Christian, L. Exploring spatial network structures in entrepreneurial ecosystems: a network and clustering analysis of global venture funding flows. *Small Bus Econ* 65, 1483–1500 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01029-y>
2. Innovators Business Environment Index (IBEI) 2026. StartupBlink. <https://lp.startupblink.com/innovators-business-environment-index/>
3. Kabengele, C., Hahn, R. Venture capital funding in Africa: a mixed-methods study of evolving ecosystems and financial discrimination. *J Int Bus Stud* 56, 777–794 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00788-w>
4. Qin, F. Oasis in the desert or icing on the cake? The impact of entrepreneurship accelerators across ecosystems. *J Int Bus Stud* 56, 659–676 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00780-4>
5. Mertzanis, C. and Putrevu, J. (2025) Venture capital, innovation, and entrepreneurial investment, *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/14657503251320859>
6. Jang, Y.S. and Kaplan, S.N. (2025) Venture capital start-up selection, *NBER Working Paper*. <https://doi.org/10.3386/w33483>

УДК 005.334:351.86:316.42

Арабаджиев Д. Ю.¹, Трофименко Є. Ю.²

¹ д-р політ. наук, проф., начальник науково-дослідної частини, професор кафедри всесвітньої історії та міжнародних відносин;

² аспірант спеціальності С2 «Політологія»;

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Сучасний етап розвитку держав характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами. Глобалізація, військові конфлікти, економічні кризи, інформаційні загрози та екологічні проблеми формують складне середовище функціонування суспільства. У таких умовах забезпечення суспільної стійкості набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність держави протистояти ризикам, адаптуватися до змін і відновлюватися після криз.

Проблематика управління ризиками як чинника зміцнення суспільної стійкості держави активно розробляється у сучасному науковому дискурсі. У працях таких науковців, як Грищенко І., Горбата Л., Єфімова Г., Павлова М., Стешенко Т., Кречик А., Кривець О., увага зосереджується на економічних, інституційних та соціальних аспектах управління ризиками, що визначають рівень адаптивності та здатності суспільства до відновлення в умовах невизначеності.

Ключову роль у забезпеченні суспільної стійкості держави відіграє ефективне управління ризиками, яке дає змогу не лише реагувати на наявні загрози, а й передбачати їх, знижуючи рівень потенційних втрат. Саме тому дослідження ризик-менеджменту як чинника зміцнення суспільної стійкості набуває особливої актуальності та потребує системного наукового осмислення.

Розуміння сутності цього явища доцільно розпочати з аналізу походження терміна «ризик», який має глибокі історико-лінгвістичні витоки. Його етимологія пов'язується з грецькими словами *ridsikon*, *ridsa*, що означають стрімчак або скелю та символізують небезпеку і необхідність обережного руху. В італійській мові поняття *risiko* трактується як небезпека або загроза, тоді як дієслово *risicare* передає зміст лавірування між перешкодами, тобто прийняття рішень в умовах невизначеності. Аналогічно у французькій мові слово *risque* означає загрозу або ризикування, пов'язане з подоланням небезпечних ситуацій [3]. Таким чином, уже на рівні мовних значень ризик асоціюється з небезпекою, невизначеністю та необхідністю вибору.

У науковій літературі поняття ризику розглядається у кількох взаємопов'язаних вимірах. Передусім ризик інтерпретується як імовірність настання негативних подій, здатних спричинити шкоду людині, організації або державі. У межах такого підходу ризик-менеджмент визначається як сукупність методів і управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності реалізації загроз або мінімізацію їхніх наслідків за умови раціонального використання ресурсів [3].

Актуальність дослідження посилюється тим, що проблематика управління ризиками та суспільної стійкості активно розробляється як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Значна увага приділяється питанням національної безпеки, кризового управління, а також стійкості соціально-економічних систем до зовнішніх і внутрішніх викликів. Водночас інтеграція підходів до управління ризиками у контексті забезпечення суспільної стійкості потребує подальшого розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування держав, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю загроз.

Таким чином, управління ризиками постає не лише як інструмент реагування на небезпеки, а як стратегічний механізм забезпечення стійкості держави, що обумовлює необхідність його комплексного дослідження та практичного впровадження.

Суспільна стійкість держави розглядається як здатність соціальної системи ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати функціональність та забезпечувати сталий розвиток. Вона включає економічний, соціальний, політичний та інституційний компоненти, кожен з яких є вразливим до різноманітних ризиків. Управління ризиками є комплексним процесом, що охоплює ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання, вибір методів реагування та моніторинг. На національному рівні цей процес реалізується через систему державного управління, яка повинна забезпечувати координацію між різними органами влади, бізнесом і громадянським суспільством. Ефективне управління ризиками передбачає використання превентивного підходу, орієнтованого на попередження виникнення кризових ситуацій. Це включає розвиток систем раннього попередження, прогнозування ризиків, а також формування стратегій їх мінімізації. Особливого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту у процеси стратегічного планування на державному рівні.

Важливою складовою є інституційне забезпечення управління ризиками. Формування ефективних інституцій, здатних оперативно реагувати на загрози, є запорукою підвищення суспільної стійкості. Крім того, необхідно є розвинена нормативно-правова база, що регламентує механізми реагування на ризики. У сучасних умовах вагомим значення набуває інформаційна складова. Інформаційні ризики, зокрема дезінформація та

кіберзагрози, можуть суттєво впливати на стабільність суспільства. Тому розвиток інформаційної безпеки є невід'ємною частиною управління ризиками. Особливу увагу слід приділити ролі громадянського суспільства у забезпеченні стійкості. Активна участь громадян у процесах прийняття рішень, високий рівень довіри до державних інституцій, а також розвиток соціального капіталу сприяють підвищенню адаптивності суспільства до ризиків. В умовах воєнних загроз особливого значення набуває інтеграція безпекових і соціально-економічних аспектів управління ризиками. Це вимагає комплексного підходу, який враховує як оборонні, так і гуманітарні чинники забезпечення стійкості.

Підвищення ефективності управління ризиками можливе за рахунок впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як сценарне планування, аналіз великих даних, цифрові технології моніторингу та оцінювання ризиків. Це дозволяє підвищити точність прогнозування та оперативність реагування на загрози. Управління ризиками є ключовим чинником забезпечення суспільної стійкості держави в умовах сучасних викликів. Воно забезпечує здатність держави ефективно реагувати на загрози, мінімізувати їх наслідки та забезпечувати сталий розвиток. Зміцнення суспільної стійкості потребує впровадження системного підходу до управління ризиками, що включає розвиток інституційної спроможності, удосконалення нормативно-правової бази, впровадження інноваційних технологій та активізацію участі громадянського суспільства.

Важливим напрямом є також інтеграція управління ризиками у процеси стратегічного планування та державного управління, що дозволяє підвищити узгодженість рішень і ефективність використання ресурсів. Крім того, особливого значення набуває розвиток систем моніторингу та прогнозування ризиків, які забезпечують своєчасне виявлення загроз і формування превентивних заходів реагування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабаджиев Д.Ю., Трофименко Є. Ю. Концептуальний аналіз понять суспільної стійкості й ризику в умовах воєнних загроз. *Політикус*, 2026. № 1. С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616>. URL: https://politicus.od.ua/1_2026/5.pdf.
2. Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади моніторингу соціальної згуртованості та стійкості у сучасних реаліях України (на прикладі Запорізької області). *Регіональні студії*, 2022. № 30. С.35-39.
3. Donets L. *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymyruvannia*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.

УДК 005.21:658.114

Архипенко Т. А.¹, Очеретько А. О.²

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-3;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах повномасштабної війни економічне середовище України зазнало радикальних трансформацій, що перетворило невизначеність на постійний фактор функціонування бізнесу. В таких обставинах стратегія розвитку підприємства перестає бути планом на майбутнє, оскільки вона стає інструментом виживання, адаптації та підготовки до післявоєнного відновлення. Фундаментом ефективної стратегії розвитку підприємства виступають управлінські рішення, які в умовах дефіциту ресурсів та високих ризиків вимагають принципово нових методологічних підходів.

Розроблення стратегії підприємства посилює та зміцнює його діяльність, оскільки формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації. Також основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, що забезпечить стале функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями. Важливо підкреслити досвід керівника, професіоналізм персоналу, інтуїція, що основою стратегічних рішень із розумінням сутності планування та прогнозування цілей. Під час розгляду стратегії розвитку підприємства застосовуються різні моделі управління. Завдяки побудові стратегії чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого призводить до досягнення визначеної мети [1].

С.В. Філіна зробила висновки, що стратегія розвитку підприємства є результатом складного і тривалого процесу дій і заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів, безперервного нарощування клієнтського портфеля і поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами з урахуванням взаємодії зовнішнього середовища і драйверів розвитку, і покликана забезпечити стійке, довгострокове виживання підприємства в умовах соціально-економічного середовища, яке постійно змінюється [2].

Т.І. Олійник запропоновано принципи побудови стратегії, якими необхідно керуватися під час створення стратегії розвитку підприємства, наведено на рисунку 1 [3]. Вважаємо, що ефективна реалізація стратегії розвитку неможлива без впровадження системи безперервного моніторингу, яка дозволяє в режимі реального часу відстежувати результативність

впроваджуваних заходів. Також систематичне оцінювання відхилень фактичних показників від цільових орієнтирів є необхідним інструментом діагностики, що забезпечує гнучкість стратегічного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

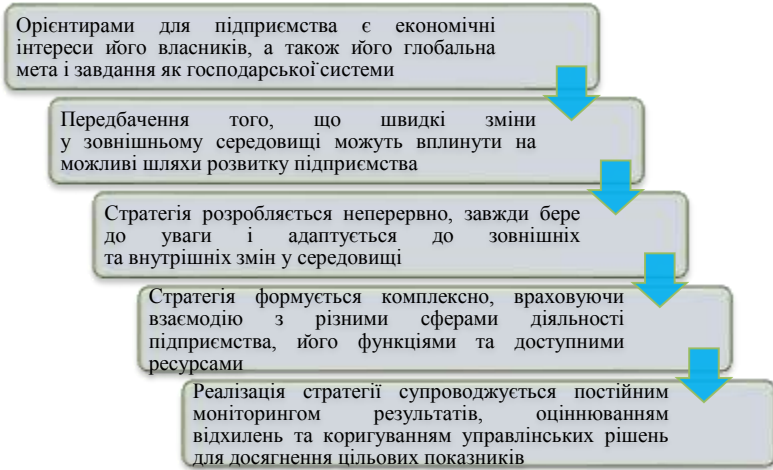


Рисунок 1 – Принципи побудови стратегії розвитку підприємства
Джерело: сформовано на основі [3]

Отже, своєчасне коригування управлінських рішень на основі даних зворотного зв'язку забезпечує адаптивність підприємства та мінімізує ризики недосягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Це дозволяє не лише забезпечити виживання підприємства в умовах значної невизначеності, а й сформувати надійний фундамент для його подальшого масштабування та інтеграції у процеси післявоєнного відновлення економіки.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>
2. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>
3. Олійник Т. В., Коноплянко Д. О. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://cutt.ly/QtVzw7mz> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

УДК 332.85:658.62

Архипенко Т. А.¹, Іванова М. І.², Грибцова А. О.³

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² д-р екон. наук, проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВО-СЕРВІСНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

Умовам сучасної турбулентної економіки притаманний високий ступінь невизначеності, що вимагає від суб'єктів господарювання безперервної адаптації та пошуку нових механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів стабілізації ринкових позицій є формування ефективної асортиментної політики. Особливої складності та наукового інтересу цей процес набуває на підприємствах із диверсифікованою діяльністю, зокрема тих, що функціонують у сфері управління комерційною нерухомістю. Трансформація економічних відносин призвела до еволюції самого поняття «асортимент»: від традиційної сукупності матеріальних благ до складного гібридного комплексу, що включає просторові ресурси, майнові права та високотехнологічні послуги [1].

Специфіка асортиментної політики підприємств сфери нерухомості зумовлена природою базового активу. Нерухоме майно відрізняється стаціонарністю, високою капіталомісткістю та тривалим життєвим циклом. У цьому контексті асортимент підприємства-орендодавця доцільно розглядати як інтегрований портфель орендних площ та супутніх інфраструктурних послуг [2, 4].

На відміну від класичного ритейлу, де заміна неліквідного товару відбувається відносно швидко, управління просторовим асортиментом вимагає довгострокового стратегічного планування, ревіталізації та грамотного зонування простору. Сучасний орендодавець формує свою пропозицію не просто у вигляді «квадратних метрів», а як модульну систему, що включає: офісні сегменти (від класичних кабінетів до коворкінгів та open-space); складську та логістичну нерухомість (площі відповідального зберігання, транзитні зони); диробничі площі формату *Light Industrial*; інфраструктурні об'єкти (рекреаційні зони, паркінги, конференц-сервіс) [2, 4].

Формування ефективного асортименту в комерційній нерухомості відбувається за ієрархічним принципом, що включає три базові рівні [3, 4]:

1) Facility Management (базовий рівень) – комплекс технічного та господарського обслуговування (клінінг, охорона, інженерна підтримка), що

формує фундамент життєздатності об'єкта.

2) Property Management (комерційний рівень) – управління власністю, що додає до асортименту юридичні, адміністративні та маркетингові послуги.

3) Asset Management (стратегічний рівень) – управління активами з метою їх капіталізації, що передбачає глибоку реконцепцію площ та залучення інвестицій.

Ключовим принципом формування просторового асортименту є синергія, яка на практиці реалізується через стратегію Tenant-mix (формування пулу орендарів). Ефективна асортиментна політика вимагає підбору таких компаній-орендарів, які органічно доповнюють діяльність одна одної, створюючи замкнену бізнес-екосистему. Це не лише підвищує привабливість майнового комплексу, але й дозволяє генерувати додаткову цінність, обґрунтовуючи вищі орендні ставки [3, 5].

Управління такою складною структурою не може базуватися на інтуїтивних рішеннях. Для забезпечення раціонального розподілу ресурсів підприємства застосовують комплексний методологічний апарат:

1) ABC-аналіз дозволяє ранжувати площі та послуги за критерієм їхньої прибутковості. Наприклад, виокремлення об'єктів категорії «А» (які приносять 80% доходу) дозволяє менеджменту сфокусувати зусилля на їхньому утриманні та модернізації, тоді як об'єкти категорії «С» стають першими кандидатами на перепрофілювання;

2) XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту, що є критично важливим для прогнозування фінансових потоків підприємства (від стабільних довгострокових контрактів категорії «Х» до високоризикової подової оренди категорії «Z»);

3) Портфельний аналіз (матриця BCG) та концепція життєвого циклу застосовуються для оцінки перспективності нових форматів нерухомості та запобігання ризикам морального і фізичного старіння фонду [4].

Сучасний етап розвитку асортиментної політики орендодавців нерозривно пов'язаний із впровадженням концепції PropTech (Property Technology). Цифровізація перетворилася з додатковою опцією на обов'язковий елемент асортименту послуг. Включення до пропозиції інтелектуальних систем контролю доступу, електронного документообігу, автоматизованих систем обліку ресурсів та мобільних сервісів підтримки (*HelpDesk*) є безальтернативною умовою задоволення вимог сучасного орендаря та утримання ринкової частки [5].

Важливим вектором розвитку стає також застосування штучного інтелекту та машинного навчання для предиктивної оптимізації асортименту. Алгоритми аналізують поведінкові патерни орендарів, макроекономічні індикатори, демографічні зрушення, ринкові сигнали та навіть погодні умови, генеруючи рекомендації щодо перепрофілювання площ, коригування Tenant-

міх, динамічного ціноутворення та калібрування сервісного пакету в реальному часі. Таким чином, сучасна парадигма управління просторово-сервісним асортиментом поєднує стратегічну гнучкість, екологічну відповідальність та data-driven підходи, перетворюючи комерційну нерухомість на інтелектуальне середовище, здатне еволюціонувати синхронно з потребами бізнесу, технологічними змінами та суспільними запитами.

Паралельно посилюється тренд на гнучкість та адаптивність просторових рішень.

Підсумовуючи вищезазначене, асортиментна політика підприємства у сфері управління нерухомістю є складною, багатовимірною системою стратегічних та оперативних рішень. Вона виходить далеко за межі традиційного товарного забезпечення, фокусуючись на створенні інтегрованих просторово-сервісних рішень. Застосування сучасних аналітичних моделей (ABC, XYZ, BCG), ієрархічного управління інфраструктурою, принципів Tenant-mix та діджиталізації (PropTech) дозволяє підприємствам оптимізувати свої майнові портфелі, мінімізувати ризики морального старіння активів та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість в умовах висококонкурентного ринку. Відхід від реалізації виключно «квадратних метрів» на користь формування цілісного, кастомізованого бізнес-середовища є головним імперативом успішної діяльності сучасного підприємства-орендодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/df4ec99c-a74d-4d7c-8a85-6d65c1227dbe/content>
2. Ничипоренко О. М., Скиба М. В. Управління асортиментною політикою на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10977/1/NRMSE2018_V3_P155-156.pdf
3. Дупляк О. М., Кучерук О. Я., Кучерук Р. І. Методи інтелектуального аналізу даних у процесі оптимізації асортименту продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 50–53. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/11-13.pdf>
4. Хаустова С. Б. Перспективи розвитку ринку оренди в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 11 (65). С. 979–989.
5. Польова Н. М. Фактори стратегічного розвитку ринку оренди нерухомості України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-50>

УДК 339.37-047.44(477)

Бобко Н. А.

ст. викладач кафедри бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Ринок ритейлу в Україні займає одне з ключових місць в національній економіці, забезпечуючи значний внесок у підприємницьку активність, високий рівень зайнятості населення та суттєві надходження до державного бюджету. Його структура, яка характеризується сегментованістю, домінуванням малого та середнього бізнесу, здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища, поступовою цифровізацією й орієнтацією на потреби споживачів, створює сприятливе підґрунтя для подальшого розвитку. У нинішніх умовах для успішного функціонування ритейлу необхідний системний моніторинг ринкових змін, оперативна реакція на нові виклики й активне впровадження сучасних підходів, зокрема цифрових технологій, омніканальних стратегій, удосконалення кадрової політики, логістичних процесів, а також дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компаній роздрібного сектора, формуванню стабільної бізнес-моделі і підвищенню соціально-економічного потенціалу галузі.

Розглянемо детальніше особливості та тенденції розвитку вітчизняного ринку роздрібної торгівлі (рис. 1).

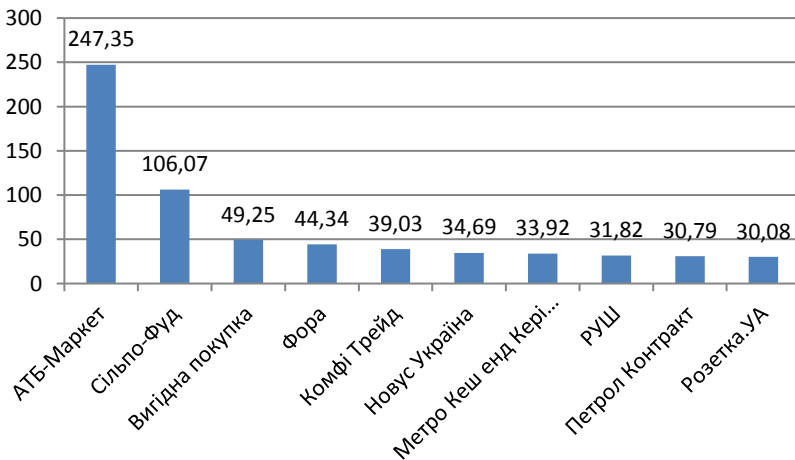


Рисунок 1 – Динаміка доходів компаній-лідерів в роздрібній торгівлі України в 2025 році, млрд. грн.

Лідерами рейтингу залишаються без змін: АТБ-маркет, Сільпо-Фуд і мережа магазинів Аврора (Вигідна покупка).

У 2025 році дохід мережі АТБ зріс на 18%, Сільпо-Фуд – на 14%, Вигідна покупка – на 30%. Але з'явилися й збиткові. Компанія Метро Кеш енд Кері Україна, яка другий рік підряд займає 7-му позицію, отримала збитки у розмірі 380,9 млн. грн. Розетка.УА, є частиною групи компаній Rozetka-Evo, минулого року отримала 38,9 млн. грн. збитків, а її дохід майже не змінився (зростання 1% за рік). Через це компанія стрімко втратила свої позиції: з 5-го місця у рейтингу 2024 року вона відразу ж спустилася на 10-те. Восьме місце вже третій рік займає мережа магазинів Eva (РУШ). Компанія належить до Корпорації Тервін, що об'єднує понад 20 бізнесів. У 2025 році дохід компанії збільшився на 18% – до 31,82 млрд. грн., але прибуток зменшився на 21%. У десятку лідерів рейтингу увійшла компанія Петрол Контракт, яка функціонує під брендом WOG. Компанію було засновано лише у 2022 році, але у 2025 році вона продемонструвала найвищий приріст доходу серед усіх учасників рейтингу. За 2025 рік показник збільшився у 1,7 рази, тобто до 30,79 млрд. грн. [1].

Перспективи українського ритейлу в умовах трансформаційної економіки тісно пов'язані з необхідністю активного впровадження цифрових технологій. Особливу увагу слід приділити автоматизації бізнес-процесів, застосуванню систем аналізу великих даних та інтернету речей. Використання цих інструментів сприятиме оптимізації логістичних і торговельних операцій, точнішому прогнозуванню попиту і персоналізації обслуговування клієнтів [2].

Роздрібна торгівля в умовах цифрової економіки переживає значні зміни. Успішність підприємств безпосередньо залежить від їхньої спроможності впроваджувати інноваційні технології, ефективно застосовувати цифрові інструменти та глибоко розуміти потреби сучасних споживачів. Для подальшого розвитку цієї сфери необхідна комплексна державна підтримка цифрових ініціатив, підготовка кадрів нового покоління та створення сприятливого середовища для розвитку цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шапка, І. (2025). Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

2. Ніколаєв, Д. (2025). Особливості діяльності та розвиток підприємств роздрібної торгівлі у цифровому середовищі. *Київський економічний науковий журнал*, (10), 88–96. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-12>

УДК 658.562:005.6

Венгер О. М.

канд. політ. наук, доц.,

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах промислові підприємства України функціонують під впливом складних економічних, технологічних, екологічних і соціальних викликів. Посилення конкуренції, інтеграція до європейського ринку, необхідність ресурсозбереження, цифровізації виробничих процесів та орієнтація на принципи сталого розвитку зумовлюють потребу в удосконаленні систем менеджменту якості. Система менеджменту якості виступає не лише інструментом контролю відповідності продукції встановленим вимогам, а й важливим механізмом підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність дослідження посилюється тим, що сталий розвиток підприємства передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей. Як зазначають українські дослідники, сталий розвиток підприємства не може обмежуватися лише економічним зростанням, оскільки важливими є також екологічна відповідальність, соціальна стабільність і ефективне управління ресурсами [2].

Сьогодні якість перетворилася на комплексне, інтегруюче поняття, що охоплює інтереси всіх суб'єктів національної економіки. Для виробників вона виступає своєрідною гарантією та ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності; для споживачів високий рівень якості є передумовою задоволення їхніх потреб і важливим механізмом захисту прав; для держави забезпечення належної якості життя населення є одним із базових стратегічних завдань [1, с. 154].

Отже, управління якістю продукції слід розглядати як ключову складову виробничої діяльності, яка орієнтована не стільки на виявлення дефектів кінцевого продукту, скільки на забезпечення належного рівня якості на всіх стадіях його створення та використання.

Важливим аспектом функціонування систем менеджменту якості на промислових підприємствах є їх відповідність міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001:2015. Впровадження таких систем сприяє стандартизації процесів, зменшенню виробничих втрат, підвищенню стабільності якості продукції та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів. Українські автори підкреслюють, що впровадження систем менеджменту якості забезпечує не лише відповідність вимогам ринку, а й розвиток професійного

потенціалу персоналу, підвищення його залученості у бізнес-процеси [4, с. 196].

Реалізація концепції загального менеджменту якості на основі впровадження міжнародних стандартів ISO може здійснюватися з різними цілями. Зокрема, вона часто спрямована на отримання сертифіката відповідності системи управління, що виступає відповіддю організації на вимоги зовнішнього середовища — участь у тендерних процедурах, налагодження співпраці з міжнародними партнерами, розширення масштабів діяльності тощо. Водночас впровадження системи менеджменту якості може бути зумовлене внутрішньою потребою підприємства у підвищенні рівня конкурентоспроможності шляхом використання сучасних підходів, методів і інструментів управління якістю. У такому випадку сертифікація не розглядається як пріоритетна мета, а виступає лише додатковим результатом.

Формування системи менеджменту якості може відбуватися за двома основними підходами. Перший передбачає самостійне розроблення та впровадження системи силами підприємства. Другий — залучення фахівців зовнішніх консалтингових організацій, які здійснюють повний або частковий супровід процесу створення системи якості. Вибір між цими підходами залежить від низки чинників, серед яких ключовими є фінансові ресурси підприємства, рівень професійної підготовки персоналу, наявність необхідних компетенцій, складність і масштаб проекту, а також встановлені терміни його реалізації [3].

На промислових підприємствах система менеджменту якості має охоплювати всі ключові процеси: планування виробництва, закупівлю сировини, технологічну підготовку, контроль якості, логістику, обслуговування обладнання, управління персоналом, екологічний контроль і роботу зі споживачами. Її ефективність залежить від наявності чітко визначених цілей у сфері якості, відповідальності керівництва, системи внутрішнього аудиту, моніторингу показників і механізму постійного поліпшення.

До актуальних проблем функціонування систем менеджменту якості на промислових підприємствах України можна віднести: формальний характер сертифікації, недостатній рівень цифровізації процесів контролю якості, обмежені фінансові ресурси, слабку інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв у систему управління, а також недостатню мотивацію персоналу до участі в процесах удосконалення. Водночас сучасні умови вимагають переходу від традиційного контролю якості до комплексного управління якістю, орієнтованого на сталий розвиток, інноваційність і довгострокову результативність.

Перспективним вектором розвитку систем менеджменту якості є впровадження цифрових технологій, зокрема засобів автоматизованого

контролю виробничих процесів, ERP- і MES-рішень, інструментів аналітики даних, електронного документообігу та цифрових карт якості. У цілому цифрова трансформація системи менеджменту якості забезпечує промисловим підприємствам оперативніше реагування на ринкові зміни, підвищення якості продукції та послуг, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій у глобальному середовищі.

Отже, система менеджменту якості в умовах сталого розвитку має розглядатися як стратегічний інструмент управління промисловим підприємством. Її ефективне функціонування сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зменшенню виробничих ризиків, раціональному використанню ресурсів, посиленню екологічної відповідальності та формуванню позитивної ділової репутації підприємства. Подальший розвиток систем менеджменту якості має ґрунтуватися на поєднанні міжнародних стандартів, принципів сталого розвитку, цифрових технологій і активної участі персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венгер О. М., Ажажа М. А. Розділ 4. Система менеджменту якості на промисловому підприємстві. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Львів – Торунь: Liha-Pres. 2024. С. 154-197. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/324/9583/21606-1>
2. Гречко А. В. Сталий розвиток підприємства: сутність та принципи управління. *Підприємництво та інновації*, № 15, С. 37-41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
3. Козирева О., Євтушенко В., Світлична К., Абдулаєв М. Організаційне забезпечення побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 4. С. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>
4. Рибалко-Рак Л. А. Методика впровадження системи менеджменту якості. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 194–200. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-194_200.pdf

УДК 004.8:502.131.1:17.023.34

Воронкова В. Г.¹, Нікітенко В. О.², Крупа А. Г.³

¹ д-р філос. наук, проф., завідувач кафедри управління та адміністрування;

² д-р філос. наук, проф., професор кафедри управління та адміністрування;

³ науковий співробітник;

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

СИНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА «GREEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE TA DIGITAL HUMANISM» У ПОСТЦИФРОВУ ЕПОХУ: НЕЛІНІЙНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ЦИВІЛІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена переходом до складних нелінійних систем розвитку, що характеризується переходом до постцифрової епохи, в якій цифрові технології перестають бути лише інструментом і трансформуються у середовище існування людини. Водночас інтенсивне впровадження штучного інтелекту супроводжується зростанням енергоспоживання, екологічних ризиків і соціально-етичних викликів. Це зумовлює необхідність формування нових підходів до розвитку, що поєднують технологічну ефективність із гуманістичними та екологічними цінностями.

У сучасних умовах постцифрової епохи спостерігається фундаментальна трансформація концепції Green AI, що акцентує увагу на енергоефективності, екологічній сталості та мінімізації вуглецевого сліду цифрових технологій, тоді як Digital Humanism підкреслює пріоритет людських цінностей, етики, прав і гідності в умовах цифрової трансформації. Їх синергія формує нову парадигму розвитку, яка відповідає викликам кліматичних змін, цифрової нерівності та кризи довіри до технологій.

Формування нової синергетичної парадигми пов'язане з інтеграцією технологічних та ціннісних вимірів і посилюється: загостренням глобальних екологічних проблем; потребою у відновленні економік (зокрема України) на засадах сталого розвитку; зростанням ролі штучного інтелекту у публічному управлінні та економіці; кризою класичних лінійних моделей розвитку, які не враховують складності та нелінійності сучасних соціотехнічних систем [1].

Переосмислення глобальних моделей розвитку відбувається в умовах екологічної та цифрової турбулентності зумовлено глибинними трансформаціями сучасного світу, що потребують нових філософських і управлінських підходів. Концептуалізація синергетичної парадигми «Green AI + Digital Humanism» дозволяє сформувати цілісне бачення майбутнього розвитку, в якому технології, екологія та людина перебувають у гармонійній взаємодії, а нелінійність виступає ключовим принципом розуміння глобальних змін в умовах глобальних цифрових метаморфоз. Таким чином,

виникає потреба у новій синергетичній парадигмі, що інтегрує екологічні, технологічні та гуманістичні виміри розвитку в епоху алгоритмічного управління та етичної невизначеності.

Поєднання «зеленого ШІ» та «цифрового гуманізму» є серйозною трансформацією в глобальній моделі розвитку постцифрової епохи, спрямованої на вирішення екологічних проблем та етичної кризи, викликаних стрімким технологічним розвитком. Ця парадигма підкреслює, що розвиток ШІ має не тільки прагнути обчислювальної ефективності, але і ставити в основу екологічну стійкість, людську гідність і соціальну справедливість в контексті екологізації цифрових технологій.

Застосування інтелектуальних технологій у галузі охорони навколишнього середовища націлене на те, що штучний інтелект широко використовується для моніторингу змін навколишнього середовища, оптимізації розподілу ресурсів, підвищення енергоефективності та сприяння зеленій трансформації, що відбуваються на перетині штучного інтелекту та ціннісної еволюції суспільства та розвиваються у логіці переходу до людиноцентричних технологічних екосистем

Завдяки аналізу великих даних та штучного інтелекту, міське планування може точніше впроваджувати заходи щодо енергозбереження та скорочення викидів вуглецю, а також відновлювати здорову та стійку міську екосистему, що є приятим екологічному плануванню для розумних міст.

У фокусі синергетичного переосмислення складних систем цифрового гуманізму розвиток ШІ має розвиватися так, щоб поважати людську гідність, враховувати культурну різноманітність та забезпечувати, щоб технології служили благополуччю людини. Боротьба з алгоритмічною упередженістю та етичною кризою виходить з того, що в умовах розвитку генеративного ШІ ця концепція закликає до створення прозорих та зрозумілих систем ШІ для запобігання поширенню фейкових новин, когнітивних криз та нерівності, що виникають через алгоритми. Захист демократії та цифрової справедливості включає акцент на необхідності забезпечення рівних цифрових можливостей для всіх груп у суспільстві, що базуються на даних та протидія надмірної концентрації технологічної влади.

Глобальна трансформація, детермінована цифровими технологіями та «зеленим» розвитком активно сприяє інтеграції «цифрового» та «зеленого» управління у вимірі когнітивно-цифрових трансформацій. Зіткнувшись із технологічними викликами глобалізації, міжнародне співтовариство вивчає можливість створення справедливих, заснованих на довірі та взаємовигідних глобальних правил у галузі ШІ для сприяння міжнародному співробітництву у сфері «зеленого» розвитку.

Систему освіти необхідно перебудувати таким чином, щоб вона не лише навчала технологій штучного інтелекту, а й виховувала професійні

кадри, що поєднують міждисциплінарні знання, цифрову етику та гуманістичну грамотність для вирішення міждисциплінарних завдань [2].

Парадигма «Зелений ІІІ + Цифровий гуманізм» спрямована на те, щоб вийти за рамки простих технологічних удосконалень та досягти нового глобального порядку у «постцифрову епоху», який врівноважує екологічну рівновагу з благополуччям людського суспільства за допомогою глибокої інтеграції технологій та гуманітарних наук. Концептуалізація даної теми базується на міждисциплінарному поєднанні ідей синергетики, філософії технологій, цифрового гуманізму та сталого розвитку.

У контексті синергетичного виміру парадигма «Green AI + Digital Humanism» розглядається як відкрита нелінійна система, що розвивається за принципами самоорганізації, коеволюції та адаптивності.

Використання ідей синергетики дозволяє:

- аналізувати цифрові та соціальні процеси як складні системи;
- враховувати ефекти невизначеності, хаосу та точок біфуркації;
- досліджувати трансформації через призму нелінійності.

Green AI як екологічно орієнтована технологічна стратегія виступає не лише як технічна оптимізація алгоритмів, а як:

- нова етика технологічного розвитку;
- стратегія декарбонізації цифрової економіки;
- інструмент досягнення цілей сталого розвитку (SDGs).

Digital Humanism як аксіологічна основа формує ціннісний каркас парадигми:

- пріоритет людини над технологіями;
- захист цифрових прав і свобод;
- розвиток етичного та відповідального AI;
- формування цифрової культури та нових норм співіснування людини і технологій.

Постцифровість означає інтеграцію цифрового і фізичного світів, де: технології стають невидимими, але визначальними; зростає роль гібридних (людино-машинних) систем; виникають нові моделі економіки, управління та культури. У центрі сучасного наукового дискурсу перебуває проблема гармонізації штучного інтелекту та гуманістичних принципів, яка характеризується множинністю сценаріїв; асиметрією змін; радикальними ціннісними зсувами (від техноцентризму до антропо- та екоцентризму).

Новітні дослідження демонструють перехід від лінійних до нелінійних моделей соціального розвитку «Green AI + Digital Humanism», які можуть бути визначені як інтегративна модель постцифрового розвитку, що поєднує: екологічну раціональність (Green AI), гуманістичну аксіологію (Digital Humanism), нелінійну логіку розвитку (синергетика), інноваційний потенціал цифрових технологій. Ця парадигма відкриває можливості для:

формування нових моделей публічного управління (AI-driven governance); переходу до сталої цифрової економіки; створення людиноцентричних технологічних екосистем; відновлення соціальної довіри до інновацій.

Тема «переосмислення глобальних моделей розвитку крізь призму нелінійності та ціннісних трансформацій» належить до складних міждисциплінарних проблем, що перебувають на перетині філософії, соціальної теорії, економіки та теорії складних систем [3]. Її аналіз доцільно здійснювати як концептуальну реконструкцію зміни парадигм розвитку - від класичних лінійних моделей до постнекласичних, нелінійних і аксіологічно чутливих підходів.

У класичній модерній традиції глобальний розвиток мислився як лінійний, прогресивний і детермінований процес. Такі моделі ґрунтувалися на ідеях раціональності, передбачуваності та універсальності (економічне зростання, технологічний прогрес, інституційна стабільність). Однак у ХХІ столітті ці уявлення зазнають критичного перегляду через зростання складності глобальних систем, кризовість розвитку та множинність сценаріїв майбутнього.

Ключовим методологічним зсувом є звернення до парадигми нелінійності, що розкривається через концепти складності, самоорганізації, біфуркацій та невизначеності. У цьому контексті розвиток більше не розглядається як прямолінійний рух, а як динамічний процес із множинними траєкторіями, де незначні флуктуації можуть спричинити системні трансформації. Нелінійність підкреслює: непередбачуваність глобальних процесів; залежність від початкових умов; ефект «чутливості до контексту»; виникнення нових порядків через хаос (self-organization). Це означає, що традиційні стратегії планування розвитку (жорсткі моделі, довгострокові прогнози) поступаються місцем адаптивним, гнучким і сценарним підходам.

З практичної точки зору, переосмислення глобальних моделей розвитку означає: перехід від жорстких стратегій до гнучкого governance; використання сценарного аналізу замість лінійного прогнозування; інтеграцію етичних критеріїв у політику та економіку; орієнтацію на стійкість (resilience) і антикрихкість систем; врахування локальних контекстів у глобальних стратегіях.

Синергетична парадигма «Green AI + Digital Humanism» у постцифрову епоху репрезентує якісно нову модель осмислення глобального розвитку, в якій технологічний прогрес більше не розглядається ізольовано від екологічних і гуманістичних вимірів. Її сутність полягає в інтеграції енергоефективних, екологічно орієнтованих підходів до розробки штучного інтелекту з ціннісними орієнтирами, що утверджують пріоритет людини, її прав, гідності та культурної ідентичності.

У межах постцифрової реальності ця парадигма функціонує як відкрита нелінійна система, здатна до самоорганізації та адаптації, що дозволяє адекватно реагувати на складність і непередбачуваність сучасних соціотехнічних процесів. Вона забезпечує перехід від техноцентричних до антропо- та екоцентричних моделей розвитку, формуючи підґрунтя для сталих, етично відповідальних і соціально інклюзивних трансформацій.

Таким чином, у просторі нової етики штучного інтелекту синергія Green AI та Digital Humanism виступає не лише теоретичною конструкцією, а й стратегічним орієнтиром для переосмислення політик, економічних моделей і практик управління в умовах глобальних викликів.

Її впровадження створює передумови для формування гармонізованої взаємодії між людиною, технологіями та природою, що є ключовою умовою сталого майбутнього. контексті постцифрової трансформації глобального суспільства та зростаючої нелінійності соціотехнічних процесів формується нова синергетична парадигма «Green AI + Digital Humanism», яка переосмислює взаємодію технологій, людини та природи в умовах ціннісних і екологічних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Кивлюк О.П., Крупа А.Г., Слюсарь М.Ю. Теоретико-методологічні засади синергії штучного інтелекту та цифрового гуманізму та їх вплив на досягнення гуманітарної безпеки. Science and education: innovations and prospects : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2026. С.151-166. DOI: 10.51587/9798-9917-51995-2026-027-152-166

2. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій у освіті, науці та бізнесі: ефективність і ризики. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, С. 88-91.
<http://www.wayscience.com/konferentsiya-7-5-6-lyutogo-2026/>

3. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Синергетична аналітика штучного інтелекту та Big Data для виявлення ризиків у системі економічної безпеки держави. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. Випуск 2(23). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.23-3>

ГНУЧКА АДАПТАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНОЇ КРИЗИ ТА НОВОЇ ХВИЛІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кліматична криза та прискорення зеленої трансформації істотно змінюють середовище функціонування підприємств, посилюючи невизначеність, ресурсні обмеження, енергетичні виклики та регуляторний тиск. За таких умов традиційні стратегії розвитку часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують швидкої зміни кліматичних, економічних і технологічних чинників. А отже, наразі нагальною є потреба розробки гнучкої адаптаційної стратегії підприємства, яка має стати ключовим інструментом, що дозволить не лише вижити в умовах невизначеності, а й активно використовувати нові можливості для розвитку. Оскільки економічна вигода від впровадження адаптаційної стратегії очевидна: зниження витрат за рахунок енергоефективності та оптимізації ресурсів, мінімізація фінансових збитків у разі стихійних явищ, збереження безперервності виробничих процесів та стабільності постачання, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Соціальний та репутаційний ефект також досить суттєвий. Підприємства, які демонструють активну позицію щодо адаптації до змін клімату, зміцнюють довіру споживачів, партнерів та суспільства загалом, формують імідж соціально відповідальної компанії та сприяють підвищенню лояльності клієнтів. Отже, гнучка адаптаційна стратегія підприємства в умовах кліматичної кризи та зеленої трансформації має розглядатися як невід'ємна складова його довгострокового розвитку. Вона забезпечує поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стійкості, створюючи передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому адаптація до кліматичних змін повинна бути інтегрована у стратегічне планування, інвестиційну політику, операційне управління та корпоративну культуру, перетворюючись із реактивного механізму на активний чинник сталого зростання.

Проте, адаптаційна стратегія підприємства може бути гнучкою лише тоді, коли вона ґрунтується на :

– постійному моніторингу кліматичних, ринкових, технологічних і регуляторних змін. Йдеться про те, що кліматичні ризики мають враховуватися не лише на рівні екологічної політики, а й під час ухвалення інвестиційних, виробничих, фінансових і маркетингових рішень. За такого підходу адаптація перетворюється з окремого напрямку реагування на

зовнішні загрози на важливий елемент довгострокового розвитку підприємства;

- системному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, постійному моніторингу екологічних, економічних і технологічних змін, а також на здатності підприємства швидко трансформувати управлінські рішення відповідно до нових викликів;

- сценарному прогнозуванні, яке дозволяє виявити ключові невизначеності, сформувати адаптивну «матрицю дій», що поєднуватиме стратегічні цілі з поточними потребами, внутрішні ресурси із зовнішніми викликами та умовами розвитку [1, с.473]. Це дає змогу підприємству швидко змінювати пріоритети та коригувати плани без необхідності повного перегляду стратегічної концепції. Саме ця здатність до швидкої і ефективної адаптації робить стратегію підприємства гнучкою, надійною та конкурентоспроможною навіть у непередбачуваному кліматичному та економічному середовищі;

- інтеграції адаптаційних заходів у бізнес-модель підприємства, що означає включення принципів енергоефективності, ресурсозбереження, декарбонізації, циркулярної економіки та відповідального споживання у ключові процеси створення вартості. За такого підходу адаптація перестає бути другорядним або тимчасовим напрямом діяльності, а стає складовою конкурентної стратегії підприємства, орієнтованої на довгострокову стійкість;

- цифровізації управлінських і виробничих процесів. Використання цифрових інструментів моніторингу, аналітики даних, автоматизованих систем управління ресурсами та прогнозування ризиків дає змогу підприємству оперативно отримувати інформацію, оцінювати ефективність прийнятих рішень і своєчасно коригувати напрями діяльності. Завдяки цьому адаптаційна стратегія набуває динамічного характеру, оскільки базується не на разових управлінських рішеннях, а на постійному оновленні інформації та гнучкому реагуванні на зміни середовища;

- ефективному управлінні ризиками, поєднувати проактивні та реактивні підходи. Проактивний компонент передбачає ідентифікацію потенційних кліматичних загроз і можливостей на ранніх етапах, інвестування в низьковуглецеві технології, підвищення ресурсоефективності та розвиток інноваційних рішень. Реактивний компонент, своєю чергою, забезпечує здатність компанії оперативно реагувати на вже реалізовані кліматичні події, мінімізуючи їх негативний вплив на операційну діяльність і фінансові результати. При цьому управління ризиками має охоплювати не лише екологічні та кліматичні ризики, а й фінансові, логістичні, виробничі, кадрові та репугаційні ризики, що можуть посилюватися в умовах зеленої трансформації. Оскільки, саме комплексний підхід до ризик-менеджменту

дозволяє підприємству уникати фрагментарних рішень і забезпечувати узгодженість адаптаційних заходів із загальною стратегією розвитку;

– організаційній спроможності підприємства до змін. Це передбачає підвищення кваліфікації персоналу, формування екологічно відповідальної корпоративної культури, залучення працівників до процесів удосконалення бізнес-процесів, а також створення внутрішніх механізмів швидкого обміну інформацією між підрозділами. За таких умов персонал стає не лише виконавцем адаптаційних заходів, а й активним учасником трансформаційних процесів, здатним генерувати нові ідеї, виявляти проблемні зони та підтримувати впровадження інновацій;

– партнерській взаємодії із зацікавленими сторонами. Гнучкість адаптаційної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства вибудовувати ефективну комунікацію з постачальниками, споживачами, інвесторами, органами державної влади, місцевими громадами, науковими установами та іншими учасниками ринку. Така взаємодія дає змогу підприємству своєчасно отримувати інформацію про зміни у зовнішньому середовищі, залучати додаткові ресурси, обмінюватися досвідом, розвивати спільні інноваційні проекти та посилювати довіру до власної діяльності.

Отже, підсумовуючи вище викладене, слід підкреслити, що гнучка адаптаційна стратегія підприємства має розглядатися як багаторівнева система управлінських рішень, спрямована на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах кліматичної кризи та зеленої трансформації. Її ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, екологічну відповідальність — з економічною доцільністю, а інноваційні рішення — з реальними можливостями ресурсного забезпечення. Саме такий підхід дозволить підприємству не лише адаптуватися до нових викликів, а й формувати власні переваги в умовах переходу до більш сталої та відповідальної моделі господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко В.В., Шарий Г.І. Стратегія адаптації та актуальності планування розвитку регіонів в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*. 2025. №6(60). С.467-477. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-467-477](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-467-477)

2. Маніна О.В., Дерій Ж.В., Кондращенко Б.А. Глобальні зміни клімату: економічні наслідки та механізм адаптації для України. Проблеми і перспективи економіки і управління. 2025. №1(41). С. 54-69. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-54-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-54-69)

УДК 330.322:338.24

Добриніна Л. В.

канд. екон. наук, старший викладач,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

У сучасних умовах перманентної економічної турбулентності, зумовленої тектонічними геополітичними трансформаціями та повномасштабною збройною агресією, питання інвестиційної привабливості України виходить за межі суто економічної площини, набуваючи критичного значення для забезпечення національної безпеки та державного суверенітету. Сьогодні цей термін слід розглядати не лише як здатність національної економіки акумулювати іноземний капітал, а як фундаментальну передумову для підтримання макроекономічної стабільності, системного відновлення критичної інфраструктури та стратегічного підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Формування нової моделі інвестиційної політики вимагає глибинного переосмислення чинників, що визначають рішення стратегічних інвесторів в умовах екстремальних, безпрецедентних ризиків, де традиційні методи оцінки часто виявляються недостатніми[1, 2].

Інвестиційна привабливість є складною, багатогранною категорією, що інтегрує в собі стан фінансового, економічного, соціального та правового середовищ. Згідно з вітчизняною методологічною базою, зокрема нормативними актами, що регулюють питання запобігання банкрутству, вона трактується як ступінь задоволення фінансових, виробничих та організаційних інтересів інвестора щодо конкретного об'єкта чи країни в цілому. Проте сучасна наукова парадигма суттєво розширює ці межі, виходячи далеко за рамки суто фінансових коефіцієнтів ліквідності чи рентабельності. Сьогодні аналіз включає такі критичні компоненти, як інституційна довіра, цифрова зрілість економічної екосистеми та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку (ESG). В умовах воєнного стану саме соціальна відповідальність та управлінська прозорість стають тими індикаторами, які дозволяють інвестору оцінити життєздатність бізнес-моделі в довгостроковій перспективі[2, 3].

Процес формування інвестиційного клімату детермінується розгалуженою сукупністю факторів, які доцільно класифікувати за вектором їхнього походження на прямі та непрямі. До чинників прямого впливу належать параметри, що безпосередньо залежать від суб'єкта господарювання та локальної економічної політики: цільові фіскальні стимули, зокрема податкові преференції для високотехнологічних галузей, вигідне географічне розташування відносно глобальних логістичних коридорів, а також якість

трудового потенціалу та рівень технологічного оновлення виробничих потужностей. Непрямі чинники охоплюють ширшу макроекономічну кон'юнктуру: динаміку інфляційних процесів, стійкість банківської системи до зовнішніх шоків, ефективність судової гілки влади та рівень корупційних ризиків. Особливого значення у цьому контексті набуває «цифровий чинник» — розвиток системи e-governance та максимальна прозорість цифрової взаємодії інвестора з державними інституціями, що виступає потужним інструментом нівелювання бюрократичних бар'єрів та зниження трансакційних витрат [2, 4].

Отже, трансформація інвестиційної моделі України в умовах глобальної нестабільності полягає у переході до стратегії «адаптивної привабливості», де високі безпекові ризики нівелюються максимальною прозорістю бізнес-процесів, цифровою швидкістю адміністрування та дієвими міжнародними механізмами страхування капіталу. Формування такої екосистеми дозволить державі не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й стати повноправним інвестиційним хабом Східної Європи, конвертуючи якісний людський капітал та інституційну стійкість у довгострокове економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добриніна Л.В. Управління інвестиційними процесами на фінансовому ринку в циркулярній економіці: колективна монографія / Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / За заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. Суми: Сумський державний університет. 2023. 313 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94661>
2. Китайчук О.Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство* Випуск 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2781> (дата звернення: 27.04.2026).
3. План України: програма для реалізації Ukraine Facility 2024–2027: Міністерство економіки України. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Сергій Радинський; Андрій Крупка; Софія Радинська. Стан та проблеми інвестиційної активності в Україні за умов економічної нестабільності. *Галицький економічний вісник № 4 (95) 2025* URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 27.04.2026).

УДК 658.012.32:338.1

Думанська К. С.¹, Декалюк О. В.²

¹ д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри економіки та менеджменту, професор кафедри;

² канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки та менеджменту; Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, Україна.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН

У сучасних умовах динамічного розвитку економічних систем, що характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізації та глобалізаційних процесів, особливої актуальності набуває проблема прийняття ефективних управлінських рішень. Як засвідчує практика, якість управлінських рішень значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності економічної інформації, яка використовується у процесі їх обґрунтування.

У науковій літературі питання прийняття управлінських рішень досліджується багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, М. Кравченко та В. Голук розглядають сутність і сучасні тенденції розвитку управлінських рішень [1], тоді як М. В. Єрьомін акцентує увагу на адаптивності рішень в умовах цифрової трансформації [2]. Водночас Н. Г. Гончаренко досліджує роль економічної інформації як базового елементу управлінської діяльності [3], а А. Завербний, Л. Залізна та О. Жук аналізують інформаційний аспект формування методів прийняття рішень [4]. Окрему увагу заслуговують дослідження Н. Я. Марчишин, яка підкреслює вплив облікової інформації на психологічні аспекти прийняття рішень [5].

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень в економіці сучасних підприємств на основі економічної інформації та визначення особливостей цього процесу в умовах змін.

У науковій літературі управлінське рішення розглядається як результат вибору альтернативи, що спрямований на досягнення поставлених цілей організації. За визначенням М. Кравченко та В. Голука, прийняття управлінських рішень є складним процесом, який включає аналіз інформації, оцінку альтернатив та вибір оптимального варіанту дій [1]. Слід зазначити, що у сучасних умовах прийняття рішень ускладнюється через зростання обсягів інформації, підвищення рівня ризику та швидкість змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої важливості набуває адаптивність управлінських рішень. Як зазначає М. В. Єрьомін, сучасні рішення повинні бути гнучкими, здатними швидко реагувати на зміни та враховувати нові дані [2].

Таким чином, можна стверджувати, що прийняття управлінських рішень є багатостадійним процесом, який включає:

- ідентифікацію проблеми;
- збір та аналіз інформації;
- розробку альтернатив;
- оцінку варіантів;
- вибір оптимального рішення;
- реалізацію та контроль.

Отже, ключовим елементом цього процесу виступає саме інформаційне забезпечення.

Економічна інформація є фундаментальною основою для формування управлінських рішень. Вона включає дані про фінансовий стан підприємства, результати діяльності, витрати, доходи, рентабельність та інші показники.

За твердженням Н. Г. Гончаренко, економічна інформація забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, знижує рівень невизначеності та сприяє підвищенню ефективності управління [3]. При цьому важливою характеристикою інформації є її якість, яка визначається достовірністю, повнотою, актуальністю та релевантністю. Водночас А. Завербний, Л. Залізана та О. Жук підкреслюють, що формування методів прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від інформаційного забезпечення [4]. Зокрема, використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність обробки даних та прийняття рішень. Необхідно також зазначити, що економічна інформація виступає не лише інструментом аналізу, але й фактором впливу на поведінку менеджерів. Як зазначає Н. Я. Марчишин, облікова інформація може впливати на психологічні аспекти прийняття рішень, зокрема на сприйняття ризику та вибір альтернатив [5]. Таким чином, економічна інформація виконує такі функції: аналітичну, прогностичну, контрольну, інформаційну підтримку управління.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, що обумовлює необхідність адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. До таких змін належать економічні кризи, цифровізація, глобалізація та інноваційні процеси.

У цьому контексті важливим є використання адаптивного підходу до прийняття рішень. Як зазначає М. В. Єрьомін, цифрова трансформація змінює підходи до управління, зокрема шляхом використання великих даних, аналітичних систем та штучного інтелекту [2]. Крім того, в умовах змін зростає значення оперативності прийняття рішень. Це зумовлює необхідність використання сучасних інформаційних систем, які забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації. Слід також враховувати фактор невизначеності, який впливає на процес прийняття рішень. У таких умовах

важливим є використання сценарного аналізу, прогнозування та оцінки ризиків, визначення рівню впливу емерджентних факторів оточення за допомогою цифрових платформ.

Таким чином, особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін полягають у: необхідності адаптивності; використанні сучасних інформаційних технологій; підвищенні ролі аналітики; врахуванні ризиків і невизначеності. Ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення. Чим більш повною та достовірною є інформація, тим вищою є ймовірність прийняття правильного рішення. Доведено, що економічна інформація виступає основою для обґрунтування управлінських рішень, знижує рівень невизначеності та сприяє підвищенню ефективності управління. Встановлено, що в умовах цифровізації та нестабільності особливого значення набувають адаптивність, швидкість реагування та використання сучасних інформаційних технологій.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що підвищення якості управлінських рішень можливе за умови забезпечення високої якості економічної інформації та використання сучасних аналітичних інструментів. Також важливим є врахування факторів невизначеності і факторів розвитку компетенцій управлінського персоналу. Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інноваційних підходів до використання економічної інформації в процесі прийняття управлінських рішень в економіці підприємств з метою підвищення ефективності менеджменту за умов емерджентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473>

2. Єрємін М. В. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10.

URL: <https://journals.kyvu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/274>

3. Гончаренко Н. Г. Роль економічної інформації в прийнятті ефективних управлінських рішень. *Науковий вісник Херсонського державного університету*.

URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/>

4. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>

УДК 338.45:621”364”

Захаров Г. В.

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний Університет “Запорізька політехніка”, м. Запоріжжя, Україна.

МАШИНОБУДІВНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

В наш час розвиток машинобудівної галузі в Україні спрямований на радикальну трансформацію у векторі оборонно-промислового комплексу [1] (ОПК), що зумовлює собою децентралізацію виробництва та впровадженню інноваційних технологій і визначних рішень у ключові виробничі процеси. Переорієнтація класичних машинобудівних заводів на потреби defense tech стала одним з ключових факторів утримання економічної стабільності в Україні та підтримки її обороноздатності.

Формування державних інноваційних кластерів [2], що об'єднали різні сектори – від промислових підприємств до наукових установ, інженерних команд та технологічних стартапів – стало ключовим фактором модернізації галузі. Ця взаємодія полегшила швидке впровадження нових технологій і адаптацію економіки до специфік воєнного часу. Паралельно держава спростила адміністративні процедури, прискоривши процес від ідеї до її реалізації на виробничому рівні, зменшивши час та бюрократичні перешкоди.

Порівняння таблиця класичного та воєнного машинобудування в Україні

Критерій порівняння	Класичний підхід (до 24 лютого 2022 р.)	Воєнний інноваційний підхід (після 24 лютого 2022 р.)
Структура підприємств	Концентрована (гігантські заводи)	Мережева, модульна та прихована
Термін розробки	Від 2 до 5 років	Від декількох тижнів до 3 місяців
Логістика постачання	Довгі міжнародні ланцюги	Максимальна локалізація та імпортозаміщення
Зворотний зв'язок	Маркетингові дослідження ринку	Тестування безпосередньо на полі бою
Джерело інвестицій	Банківські кредити, іноземний капітал	Держзамовлення, гранти, донати, венчурні фонди

Технології Індустрії 4.0 [3] мають значне значення для розвитку машинобудування. Завдяки промислового 3D-друку та швидкого прототипування, виробництво необхідних компонентів для оборонної техніки стало більш швидким і ефективним. Це дозволило обійтися без складних та

дорогих ливарних форм. В результаті зменшилися витрати, прискорилися виробничі процеси, а підприємства отримали більшу гнучкість.

Технології штучного інтелекту [4] та цифрового моделювання набули особливої важливості в розробці сучасної техніки. ШІ дозволяє оптимізувати проектування безпілотних систем, проводити точні аеродинамічні розрахунки, інтегрувати автоматичні системи захоплення цілей у робототехніку і тестувати новинки за допомогою реальних бойових даних. В результаті, процес створення нової техніки значно прискорився, а її ефективність суттєво зросла.

Крім того, важливим фактором стало гнучке перепрофілювання цивільних підприємств [5]. Машинобудівні, аграрні та інші виробничі об'єкти почали адаптовувати свої потужності під виготовлення наземних роботизованих платформ, безпілотників та комплектуючих для ОПК. Такий підхід дозволив за мінімальних ресурсів значно збільшити обсяги виробництва та забезпечити потреби оборонної сфери в критично важливій техніці.

На тлі цих подій розпочалася розбудова нової продиктованої реаліями сьогодення машинобудівної галузі, що ставить собі за мету створення сучасного високотехнологічного виробництва здатного до швидкого адаптування та зміни ключових процесів у період війни. Забезпечувати потреби держави в оборонній техніці та формувати підґрунтя для післявоєнного економічного відновлення і конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Міжнародна технологічна співпраця України з загородними партнерами стала ключем швидкого переформатування машинобудівної галузі. Україна на міжнародній арені використовує формат співпраці «Test in Ukraine» [6], залучаючи світових лідерів у виробництві засобів оборонно-промислового комплексу [1]. Іноземні розробники такі як німецький «Diehl» чи французька «Агенція оборонних інновацій» випробовують техніку в реальних бойових умовах в обмін на передачу технологій та локалізацію виробництва вузлів в Україні, що дозволяє отримати цінні технології, які з часом впровадяться у оборонно-промисловий комплекс України.

Отже, сучасне машинобудування України проходить етап глибокої трансформації, спричиненої викликами воєнного часу та потребами оборонно-промислового комплексу [1]. Галузь поступово відходить від класичної моделі великих централізованих підприємств і переходить до гнучкої, децентралізованої та високотехнологічної системи виробництва, здатної швидко адаптуватися до змін і забезпечувати потреби держави в сучасній техніці. Ключовими чинниками цього розвитку стали впровадження технологій Індустрії 4.0 [3], використання штучного інтелекту [4], швидке прототипування, цифрове моделювання, а також активне перепрофілювання

цивільних підприємств [5] на потреби defense tech. Значну роль у модернізації галузі відіграли державні інноваційні кластери, спрощення бюрократичних процедур та тісна співпраця між промисловістю, наукою й технологічними стартапами.

Водночас міжнародна технологічна співпраця відкрила для України можливість інтегрувати передові світові розробки, локалізувати виробництво сучасних оборонних систем та отримати практичний досвід створення конкурентоспроможної продукції. Формат взаємодії із закордонними партнерами не лише посилює обороноздатність держави, а й формує підґрунтя для майбутнього розвитку українського високотехнологічного машинобудування.

Таким чином, війна стала каталізатором прискореної модернізації машинобудівної галузі України. Сформована в умовах сучасних викликів модель виробництва створює основу для розвитку інноваційної економіки, зміцнення оборонного потенціалу держави та підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку високих технологій.

Перспективи подальшого розвитку галузі безпосередньо залежать від рівня інвестицій у науково-дослідні розробки, підготовки інженерних кадрів та інтеграції українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги. У післявоєнний період машинобудування може стати одним із драйверів економічного зростання, забезпечуючи експорт високотехнологічної продукції та створення нових робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Development of the defense and industrial complex on the basis of Industry 4.0 / S. Voitko, A. Polishchuk, O. Tkachenko // Political Science and Security Studies Journal. – 2020. – URL: <https://zenodo.org/record/4310124>

2. ZBROYA – Портал для українських виробників зброї. – URL: <https://www.zbroya.gov.ua/>

3. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Аналіз впровадження технологій індустрії 4.0 в галузі машинобудування України. – 2020. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/3c942e4a-28f9-4282-9a1f-b13de4754a03>

4. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2025. – URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/341907>

5. Ukrainian Defense Industry (Ukroboronprom). – URL: <https://ukroboronprom.com.ua/en>

6. ZBROYA – Ukrainian Defense Manufacturers Portal. – URL: <https://www.zbroya.gov.ua/en>

УДК 334.012.64:339.732

Красносельський В. О.

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає ключовим фундаментом економічної стійкості, соціальної згуртованості та інноваційного оновлення будь-якої сучасної держави. У структурі національної економіки України суб'єкти МСБ формують основу підприємницького середовища, забезпечуючи гнучкість господарської системи та підтримуючи соціальну стабільність через створення робочих місць. До 2022 року сектор демонстрував стабільне зростання та поступову інтеграцію у європейський економічний простір. Проте умови повномасштабної війни спричинили глибоку якісну деформацію бізнес-процесів, руйнування логістичних ланцюгів та дефіцит капіталу. Це вимагає докорінного переосмислення інструментів фінансової підтримки, де стратегічне місце посідає грантове фінансування. Питання трансформації фінансових механізмів набуває особливої гостроти в контексті необхідності швидкого відновлення критичної інфраструктури та підтримки життєздатності територіальних громад через приватну ініціативу. Теоретико-методичний аналіз свідчить, що малий та середній бізнес суттєво відрізняється від великих корпорацій специфічними потребами, що відображають обмеженість власних фінансових та кадрових ресурсів. Мікропідприємства часто не мають спеціалізованих підрозділів з юридичного чи фінансового супроводу, що критично ускладнює їхній доступ до класичного банківського кредитування через високі заставні вимоги та складність процедур комплаєнсу. Європейська практика розглядає малий бізнес як основу сталого розвитку ЄС, де понад 99% компаній належать до цього сегменту і забезпечують понад дві третини зайнятості. В Україні докризовий період також підтвердив системну роль малих форм у забезпеченні життєдіяльності регіональних ринків. Це зумовлює гостру потребу в адаптивних механізмах стимулювання, зокрема безповоротній фінансовій допомозі, що дозволяє підприємствам модернізувати активи та впроваджувати інновації без надмірного боргового навантаження. Сучасний етап розвитку МСБ в Україні характеризується кардинальною зміною функціональної логіки підтримки. Якщо в країнах ЄС гранти переважно інтегровані в стратегії цифрової трансформації («Industry 4.0») та «зеленого» переходу, то в українських реаліях вони набули виразно антикризового та рятувального характеру. Пріоритетними напрямками стали збереження операційної спроможності, релокація бізнесу з прифронтових

територій на безпечні локації та підтримання стабільного рівня зайнятості. Гранти від держави (зокрема урядова програма «Робота») та міжнародних інституційних донорів виступають ключовим стабілізуючим чинником, що нівелює ризики банкрутства. Важливим аспектом є формування моделі інклюзивної економіки, де грантова підтримка стає каталізатором соціальної відповідальності бізнесу, стимулюючи створення спеціалізованих робочих місць для вразливих верств населення, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Ефективність використання грантових ресурсів безпосередньо залежить від прозорості інституційного середовища, цифровізації процесів подання заявок та спрощення звітності. Гранти дозволяють малим підприємствам не лише виживати в умовах високої невизначеності, а й поступово інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Стратегічним орієнтиром для України має стати повна гармонізація національної політики підтримки підприємництва з вимогами та стандартами ЄС, що відкриє доступ до ширшого спектру структурних європейських фондів. Створення сприятливого середовища для діяльності міжнародних грантодавців та розвиток розгалуженої консультативної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, хабів) є необхідними кроками для реалізації стратегічних пріоритетів сектору. Грантова підтримка повинна розглядатися не як одноразова допомога, а як довгостроковий інвестиційний ресурс, що забезпечує стійкість підприємств у динамічному ринковому середовищі. Підсумовуючи, можна стверджувати, що грантова підтримка є потужним каталізатором системної трансформації малого бізнесу в Україні. Вона ефективно нівелює фінансові бар'єри та створює необхідне підґрунтя для сталого повоєнного зростання національної економіки. Реалізація запропонованих пріоритетів дозволить вивести вітчизняний сектор МСБ на новий якісний рівень конкурентоспроможності та забезпечити його повноцінну інтеграцію в єдиний європейський економічний простір. Подальші наукові дослідження мають концентруватися на розробці комплексних метрик оцінки соціально-економічного впливу грантових інвестицій для мінімізації бюрократичного тиску на малий бізнес та суттєвого підвищення довіри міжнародних фінансових партнерів до національної системи підтримки приватного підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. COM/2020/103 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103>
2. OECD (2024), Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. URL: <https://doi.org/10.1787/fa521246-en>

УДК 658.821:502/504

Круглікова В. В.

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНЦЕПЦІЇ ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ

В сучасному світі маркетингова комунікаційна політика — це один з провідних чинників, який визначає місце підприємства на конкурентному на ринку. Ті підприємства, які вдало впроваджують маркетингову комунікаційну політику, мають можливість зацікавити стейкхолдерів, отримати певну віддачу у формі довіри та взаємного розуміння проблем зеленого маркетингу.

Крім того визначено, що маркетингова комунікаційна політика повинна враховувати інтереси трьох основних складових: економічної (прибутковість і конкурентоспроможність); екологічної (зменшення негативного впливу на довкілля); соціальної (добробут працівників, споживачів, громад).

Науковці приділяють значну увагу питанням розвитку комунікаційних стратегій підприємств. Серед них варто відзначити роботи І.Араненко, А.Мостова, О.Гаврилець, Н.Дочинець, Г.Кампо, В. Дрешпак, які досліджували різні аспекти маркетингових комунікацій.

Відомо, що екологічний чи зелений маркетинг – це концепція, за якої компанія фокусує увагу на екологічних перевагах свого продукту як маркетинговий актив, тобто наголос робиться на те, як створюються і виробляються продукти. На думку Араненко, І., Мостової А., [1] ефективне впровадження зеленого маркетингу може бути забезпечене за рахунок таких можливостей:

- Підтримка розробок та інновацій у контексті зеленого переходу. Програма Горизонт, спрямована на стимулювання наукових досліджень і розробку інноваційних більш дешевих екологічних матеріалів і технологій, план дій щодо циркулярної економіки.

- Circular economy action plan, директива про екодизайн

- Ecodesign Directive (Directive 2009/125/EC) та ін. надають компаніям можливості для скорочення витрат і орієнтири та стимули для впровадження «зелених» практик.

- Зростання запиту суспільства на сталий розвиток. Споживачі в ЄС все частіше віддають перевагу екологічним продуктам, що створює ринкові можливості для компаній, які впроваджують зелений маркетинг.

- Інноваційність та конкурентна перевага. Зелений маркетинг сприяє інноваціям продуктів та бізнес-моделей, що дозволяє компаніям диференціюватися на високо конкурентних ринках та отримувати

конкурентні переваги завдяки залученню та лояльності споживачів.

- Посилення захисту прав споживачів спрямоване на запобігання грінвошингу та забезпечення реального характеру заяв про екологічні продукти та зелений маркетинг.

- Підтримка малого та середнього підприємництва (МСП). Надання фінансової та технічної підтримки може допомогти МСП впровадити практики зеленого маркетингу, не стикаючись із надмірним фінансовим навантаженням.

- Освіта споживачів. Інформаційні кампанії для громадськості можуть допомогти споживачам приймати обґрунтовані рішення та свідомо віддати перевагу більш екологічним продуктам. Зелений маркетинг просуває продукти або послуги на основі їх екологічних переваг. Він передбачає «сталий» дизайн продукції, екологічне маркування, відповідальну рекламу та інші інструменти просування, залучення споживачів до екологічної пропаганди [2; 3]. Зелений маркетинг узгоджує екологічні вигоди з потребами та цінностями клієнтів, створюючи конкурентну перевагу для бізнесу та економічний ефект, завдяки використанню маркетингових інструментів, для соціального та екологічного благополуччя суспільства, що дозволяє розв'язати протиріччя між принципами маркетингу та сталого розвитку.

На основі узагальнення джерела [4] авторами визначено такі виклики, пов'язані з впровадженням зеленого маркетингу в ЄС: багато споживачів скептично ставляться до заяв про екологічність, сприймаючи їх як лише маркетингові інструменти, а не справжні зусилля щодо сталого розвитку; чутливість масового споживача до ціни і часте небажання переплачувати за «зелені» бренди і екологічно чисті продукти; поширення грінвошингу (greenwashing); оманливих тверджень про екологічні переваги продукту підриває довіру споживачів до зеленого маркетингу; складність нормативно-правового регулювання може створити труднощі для бізнесу, а нормативні акти збільшують витрати на дотримання екологічних вимог та адміністративне навантаження.

Зелений маркетинг просуває продукти або послуги на основі їх екологічних переваг. Він передбачає «сталий» дизайн продукції, екологічне маркування, відповідальну рекламу та інші інструменти просування, залучення споживачів до екологічної пропаганди. Зелений маркетинг узгоджує екологічні вигоди з потребами та цінностями клієнтів, створюючи конкурентну перевагу для бізнесу та економічний ефект, завдяки використанню маркетингових інструментів, для соціального та екологічного благополуччя суспільства, що дозволяє розв'язати протиріччя між принципами маркетингу та сталого розвитку.

Таким чином, маркетингова комунікаційна політика має формувати позитивний імідж "зеленого" і соціально відповідального бізнесу, демонструвати відкритість та етичність дій, спрямованих на сталий розвиток країни і окремих підприємств.

Основні інструменти маркетингових комунікацій сталого підприємства повинні відповідати поставленим цілям: реклама з акцентом на екологічність — інформування про екологічно чисті технології, використання вторинної сировини, енергоефективні рішення; рг-діяльність — публічні звіти про корпоративну соціальну відповідальність, участь у програмах підтримки громад; соціальний маркетинг — ініціативи, спрямовані на зміну поведінки споживачів у бік сталого споживання; інтернет-комунікації — використання соціальних мереж, блогів, онлайн-платформ для поширення ідей екологічної та соціальної відповідальності; подієвий маркетинг (event marketing) - участь у форумах, виставках, екологічних акціях, волонтерських заходах; внутрішні комунікації — формування корпоративної культури сталого розвитку серед працівників; ефективна комунікаційна політика сталого розвитку повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, послідовності, інклюзивності, діалогічності.

Очікуваними результатами впровадження ефективної комунікаційної політики сталого розвитку підприємства повинні бути: підвищення довіри до бренду; зміцнення репутації соціально відповідального підприємства; зростання лояльності споживачів; поліпшення відносин із громадськістю та органами влади; довгострокова конкурентна перевага на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тараненко, І., Мостова, А., Вплив інструментів зеленого маркетингу на споживацьку поведінку в контексті політики зеленого переходу ЄС. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2025). 338(1), 83-87.
2. Гаврилець О.В., Дочинець Н.М., Кампо Г.М. Зелений маркетинг – перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. *Механізм регулювання економіки*. 2022. №3-4, с. 118-123. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>
3. Круглікова В.В., Кругліков С.В. Інклюзивний місцевий розвиток громад у рамках європейських тенденцій. *Науковий журнал «Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ»* 2022, № 2, С. 107-114 <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2022-16-2-107-114>
4. Vyshnivska V. Green marketing: strategies for sustainable businesses. *SWorldJournal*. 2024. 2(23-02), с. 139–143. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-23-00-061>

УДК 339.372.842:658.15

Куріс А. Ю.¹, Круглікова.В. В.²

¹ здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», група БТЕ-1014;

² канд. екон. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТБ-МАРКЕТ)

Цінова політика є одним із ключових елементів діяльності підприємства, оскільки саме ціна безпосередньо впливає на обсяг продажів, рівень прибутку та конкурентоспроможність на ринку. В умовах сучасної економіки оптимізація цінової політики набуває особливої важливості, оскільки ринок характеризується високим рівнем конкуренції та змінністю попиту.

Огляд наукових праць, присвячених проблемі ціноутворення, виявляє, що ця тема є важливою та багатогранною в економічній науці. Статті та дослідження розглядають різні аспекти ціноутворення, включаючи теоретичні підходи, практичні методи та стратегії.

Сучасні дослідження виділяють чотири основні підходи до розуміння природи та функцій ціни: об'єктивний, суб'єктивний, комбінований та регульований. Останній підхід враховує як об'єктивну, так і суб'єктивну природу ціни, а також втручання держави в економічні процеси.

У практичній діяльності підприємств використовуються різні методи ціноутворення, такі як послідовне просування по сегментах ринку, стратегія виживання, стабільність цін для товарів масового попиту, традиційне ціноутворення та диференційоване ціноутворення. Важливим аспектом є також цінова еластичність попиту, яка допомагає підприємствам визначити, як зміни цін впливають на обсяги продажів.

Оптимізація цінової політики передбачає встановлення такого рівня цін, який забезпечує баланс між інтересами підприємства та споживачів. Основною метою є максимізація прибутку при збереженні стабільного попиту на продукцію.

На формування цін впливають різні фактори, серед яких важливе місце займають собівартість продукції, рівень конкуренції, попит на товари, платоспроможність населення та державне регулювання. Тому підприємства повинні постійно аналізувати ринкову ситуацію та адаптувати свою цінову політику.

Розглянемо особливості оптимізації цінової політики на прикладі АТБ-Маркет — однієї з найбільших торговельних мереж України, яка працює у форматі дискаунтера та орієнтується на низькі ціни і великий обсяг продажів.

Для даного підприємства доцільно запропонувати такі напрями оптимізації цінової політики:

По-перше, впровадження гнучкого ціноутворення. Це передбачає зміну цін залежно від попиту, часу доби або сезонності. Наприклад, зниження цін на товари наприкінці дня дозволяє швидше реалізувати продукцію та зменшити втрати.

По-друге, активніше використання персоналізованих знижок. Завдяки сучасним технологіям підприємство може аналізувати поведінку покупців і пропонувати індивідуальні акції, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

По-третє, розширення акційної політики. Використання короткострокових акцій, знижок типу «1+1» або бонусних програм стимулює попит і збільшує обсяги продажів.

По-четверте, оптимізація асортименту. Скорочення малорентабельних товарів дозволяє знизити витрати підприємства і підтримувати конкурентні ціни на основні групи продукції.

По-п'яте, застосування психологічного ціноутворення. Встановлення цін типу 19,99 грн замість 20 грн позитивно впливає на сприйняття товару споживачами.

Крім того, важливим є постійний аналіз цін конкурентів, таких як Сільпо та Varus. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та оперативно реагувати на зміни ринку.

Важливу роль в оптимізації цін відіграє також використання сучасних цифрових технологій, які дозволяють аналізувати попит, прогнозувати продажі та швидко змінювати цінову стратегію.

Отже, оптимізація цінової політики є складним і багатофакторним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Її ефективна реалізація забезпечує підвищення прибутковості підприємства, зміцнення його позицій на ринку та задоволення потреб споживачів.

На прикладі АТБ-Маркет можна зробити висновок, що ефективна цінова політика базується на поєднанні низьких цін, гнучкого ціноутворення та активного використання маркетингових інструментів, таких як акції, знижки та програми лояльності.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження гнучких цін, персоналізованих пропозицій та аналіз конкурентів (Сільпо, Varus), дозволяють підвищити прибутковість підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Таким чином, правильно побудована та оптимізована цінова політика сприяє не лише зростанню доходів підприємства, але й підвищенню рівня задоволеності споживачів, що є запорукою довгострокового успіху.

УДК 005.93:005.21]:349.6

Левченко С. А.

PhD в галузі управління та адміністрування,

доцент кафедри бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ІНСТИТУЦІЙНО-НОРМАТИВНА ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Агропродовольчий сектор України наразі перебуває на роздоріжжі, оскільки країна прагне до інтеграції в ЄС та досягнення цілей сталого розвитку Європейського зеленого курсу (ЄЗК) в період виживання в умовах війни. Підписавши Угоду про асоціацію, Україна зобов'язалась привести національні нормативно-правові акти у відповідність до законодавства ЄС. Набуття у 2022 році статусу кандидата на членство в ЄС та ухвалення у листопаді 2024 року Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року із операційним планом заходів з її реалізації у 2025-2027 рр., значно прискорило темпи гармонізації політик [1, с.44]. Вже наразі агросектор України демонструє, як має виглядати кліматично-розумний агробізнес: поля з нульовим обробленням ґрунту (нульова оранка), що вловлюють вуглець, дрони та штучний інтелект, що оптимізують ресурси, органічні зернові та олійні культури, що наповнюють нішеві ринки, та фермери, які висаджують фітотновлювальні культури для очищення забруднених війною ґрунтів тощо. Проте, завдання полягає в тому, щоб перейти від пілотних прикладів до масового впровадження [1, с.53], оскільки інтеграція стандартів САП та ЄЗК вимагає масштабної реформи агросектору. Втім, згідно зі звітом ЄК за 2024 рік Україна «залишається на ранній стадії підготовки» до узгодження агробізнесу із EU aqvis, Європейським Зеленим курсом, ESG-стандартами, стандартами ISO, Таксономією ЄС тощо [1, с.45], що саме і потребує на проведення подальших наукових досліджень.

Особливе значення у формуванні Стратегії адаптації до змін клімату відіграють також стандарти ISO, які забезпечують системний та формалізований підхід до управління ризиками. Зокрема, ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» [2] визначає вимоги до впровадження екологічно орієнтованих процесів у діяльність організацій, дозволяючи інтегрувати кліматичні ризики в управлінські практики та контролювати їхній вплив на довкілля. ISO 14090:2019 «Адаптація до змін клімату – Принципи, вимоги та рекомендації» [3] пропонує методологію оцінки вразливості, планування адаптаційних заходів та моніторингу їхньої ефективності, забезпечуючи науково обґрунтований і структурований підхід до реалізації стратегії. В свою чергу ISO 31000:2018 «Управління ризиками –

Принципи та керівні вказівки» [4] надає загальні принципи та рамки для управління ризиками, які можна застосовувати й до кліматичних загроз, що дозволяє організаціям системно ідентифікувати, оцінювати та контролювати потенційні наслідки змін клімату. У 2026 році прийнято ISO 14092:2026 «Адаптація до зміни клімату — Вимоги та рекомендації щодо планування адаптації для місцевих органів влади та громад» [5].

Такий конкретний перехід агробізнесу до ISO дозволить не лише систематизувати підходи до адаптації, а й підкреслити дотримання сучасних міжнародних вимог щодо ведення бізнесу та кліматичної трансформації.

Втім, коли мова йде про формування адаптаційної стратегії аграрних підприємств не слід забувати і про GHG Protocol «Land Sector and Removals Standard» [15] - перший стандарт Протоколу щодо парникових газів, який містить вимоги та рекомендації щодо обліку парникових газів (ПГ) за методами кількісної оцінки. Цей стандарт також пропонує компаніям вимоги до обліку та рекомендації щодо звітності про технологічну абсорбцію CO₂ (наприклад, пряме уловлювання) та уловлювання CO₂ з геологічним зберіганням [15].

Доцільність врахування норм GHG Protocol [15] при формуванні стратегії адаптації агробізнесу до змін клімату зумовлена кількома ключовими аспектами:

по-перше, стандарт забезпечує системність і прозорість обліку викидів та поглинання ПГ у агробізнесі. Для аграрних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з ґрунтами, біомасою та змінами у землекористуванні, це створює методологічну основу для оцінки власного вуглецевого балансу. Така оцінка є необхідною не лише для цілей звітності, а й для прийняття управлінських рішень щодо вибору адаптаційних заходів (зміна структури посівів, впровадження ґрунтозахисних технологій, агролісомеліорація, відновлення деградованих земель тощо);

по-друге, врахування положень стандарту сприяє інтеграції адаптаційних заходів. Зокрема, впровадженню заходів зі збереження органічної речовини ґрунту, мінімального обробітку, покривних культур або агролісівництва, які водночас підвищують стійкість агроєкосистем до посух і ерозії та збільшують здатність екосистем до поглинання CO₂. До того ж, дотримання вимог стандарту дозволяє кількісно підтвердити ефект таких заходів, що посилює їх економічну обґрунтованість;

по-третє, імплементація стандарту підвищує інвестиційну привабливість аграрних підприємств, оскільки умови доступу до міжнародних фінансових ресурсів, «зеленого» кредитування та участі у вуглецевих ринках дедалі частіше передбачають наявність прозорої та верифікованої системи обліку ПГ. Використання ж агрокомпаніями при

формуванні стратегії адаптації до змін клімату міжнародних стандартів забезпечує довіру з боку партнерів, інвесторів і регуляторів;

по-четверте, стратегічне врахування норм стандарту дозволить агробізнесу завчасно адаптуватися до посилення кліматичної політики та регуляторних вимог, зокрема щодо розкриття кліматичної інформації та декарбонізації ланцюгів постачання. Це особливо актуально для агрокомпаній, інтегрованих у міжнародні ринки.

Отже, GHG Protocol «Land Sector and Removals Standard» [15] доцільно розглядати не лише як інструмент звітності, а як складову стратегічного управління кліматичними ризиками. Його врахування при формуванні адаптаційної стратегії агробізнесу дозволить поєднати екологічну стійкість, економічну ефективність та відповідність міжнародним вимогам у сфері кліматичної політики, формуючи основу для довгострокової конкурентоспроможності агробізнесу.

Таким чином, формування адаптаційної стратегії агробізнесу за європейськими стандартами передбачає перехід до інтегрованої моделі управління, що поєднує відповідність вимогам Таксономії ЄС, ESG-орієнтоване корпоративне управління, ISO- та GHG Protocol стандартизований вуглецевий облік, а також стратегічне планування кліматичної стійкості

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко Т.О. Перспективи розвитку аграрного законодавства України в контексті Європейського зеленого курсу. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Том 2. №6. С.134-140. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.21>
2. ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
3. ISO 14090:2019 «Адаптація до змін клімату - Принципи, вимоги та рекомендації» URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14090:ed-1:v1:en>
4. ISO 31000:2018 «Управління ризиками – Принципи та керівні вказівки» URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
5. ISO 14092:2026 «Адаптація до зміни клімату — Вимоги та рекомендації щодо планування адаптації для місцевих органів влади та громад» URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:90188:en>

УДК 334.711:330.322

Лоза С. П.¹, Гречковська С. М.²

¹ канд. екон. наук, доц.;

² здобувачка першого рівня вищої освіти, гр. БТЕ-1214сп;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ТА ДІАСПОРНИЙ КАПІТАЛ

Розвиток стартап-екосистеми є одним із пріоритетів економічного відновлення України. За даними InVenture, у 2025 р. обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи досяг 526 млн дол., однак це зростання забезпечене переважно великими раундами в оборонно-технологічному секторі [1]. Водночас стартапи ранніх стадій (Pre-seed, Seed) стикаються з гострим дефіцитом фінансування: вони ще не мають стабільних доходів та фінансової звітності, а венчурні фонди, як правило, не працюють з настільки малими обсягами. У цій ситуації особливого значення набувають альтернативні джерела — грантові програми та капітал української діаспори.

Серед грантових програм провідну роль відіграє Український фонд стартапів (USF). За час роботи фонд профінансував 352 команди на загальну суму 8,2 млн дол. Стартапи, що отримали підтримку USF, залучили понад 50 млн дол. зовнішніх інвестицій, тобто кожен долар гранту згенерував приблизно шість доларів додаткового капіталу [2]. Гранти USF становлять 25 тис. дол. на стадії pre-seed та 50 тис. дол. на стадії seed і надаються без участі у капіталі компанії, що робить їх привабливими для молодих засновників. У 2024–2025 рр. фонд розширив діяльність: за програмою Startup EDGE, реалізованою спільно з EU4Business, було виділено 1 млн євро на підтримку стартапів ранніх стадій із грантами від 20 до 40 тис. євро [3].

Європейські інституції також активно підтримують українські інновації. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) спільно з ЄС надав українським компаніям 1,1 млн євро у формі інноваційних ваучерів на розробку кліматичних технологій [4]. Загальний обсяг підтримки ЄБРР Україні у 2024 р. досяг рекордних 2,4 млрд євро, частина з яких спрямована на інноваційний сектор. Крім того, Google for Startups запустив Ukraine Support Fund, орієнтований на технологічні команди, що працюють в умовах війни.

Окремим напрямком є залучення капіталу української діаспори. На відміну від інституційних грантів, діаспорне фінансування поєднує інвестиції з менторською підтримкою та доступом до міжнародних ринків. Серед діаспорних ініціатив варто виділити ua.ventures — платформу бізнес-ангелів у Німеччині, створену українцями для підтримки вітчизняних стартапів. Платформа інвестує спільно з українськими, німецькими та європейськими партнерами і проводить заходи для зв'язку засновників з інвесторами. Фонд Diaspora Ventures бере участь у pre-seed раундах українських технологічних

компаній. Мережа United Angels Network об'єднує бізнес-ангелів, які інвестують в українські проекти на ранніх стадіях. Важливу роль відіграють також тематичні інвестиційні заходи. Форум Invest In UA, що проводиться за підтримки Startup Ukraine, об'єднує міжнародних інвесторів, у тому числі представників діаспори, з українськими стартапами. Подібні майданчики скорочують дистанцію між засновниками та потенційними інвесторами, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу українських підприємців до міжнародних інвестиційних мереж.

Діаспорний капітал має ряд переваг для стартапів ранніх стадій: гнучкіші умови порівняно з інституційними інвесторами, розуміння українського бізнес-контексту та готовність працювати з підвищеними ризиками, пов'язаними з воєнним станом. Водночас обсяги діаспорного фінансування поки що значно поступаються грантовим програмам і не можуть повністю заповнити інвестиційний розрив на ранніх стадіях.

Таким чином, грантові програми та діаспорний капітал виконують взаємодоповнюючі функції у фінансуванні українських стартапів. Гранти USF та європейських програм забезпечують безповоротне фінансування без розмивання частки засновників, тоді як діаспорні інвестори додають менторство та зв'язки з міжнародними ринками. Поєднання цих моделей дозволяє стартапам ранніх стадій подолати початковий фінансовий бар'єр та підготуватися до залучення венчурного капіталу на наступних етапах розвитку.

Перспективним напрямком подальшого розвитку є створення координаційного механізму, який об'єднав би грантові програми, діаспорні фонди та державні ініціативи в єдину систему підтримки. Досвід USF, який продемонстрував мультиплікатор 1:6 між грантовим та залученим зовнішнім фінансуванням, свідчить про те, що навіть порівняно невеликі гранти здатні запускати ланцюгову реакцію інвестицій за умови правильної координації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. InVenture. Ukrainian Venture Capital in 2025. <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukrainian-venture-capital-in-2025>
2. The Ukrainian Startup Fund Awards \$8.2M in Grants — Results in Figures. Scroll.media. 2025. <https://scroll.media/en/2025/11/13/ukrainian-startup-fund-awards-8-2m-in-grants/>
3. EU4Business. New grant programme for Ukrainian startups. <https://eu4business.org.ua/en/news/new-grant-programme-for-ukrainian-startups-in-deep-tech-green-tech-and-edtech-sectors/>
4. EBRD. Ukrainian innovators receive €500,000 in grants from EBRD and EU. 2024. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ukrainian-innovators-receive-500000-in-grants-from-ebrd-and-eu.html>

УДК 330.341.1

Марціненко І. В.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса,
Україна.

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

Блокчейн – це технологія децентралізованих реєстрів, яка найбільш відома як основа криптовалюти [3]. Той факт, що вона має відкритий вихідний код і не вимагає участі центрального органу, робить її привабливою для різних додатків. Незважаючи на те, що інтерес до блокчейн-технології більшою мірою пов'язаний здебільшого з областю фінансів, сфери застосування технології розподілених реєстрів не обмежуються лише нею. Технологія розподіленого реєстру вже давно вийшла за межі банківської справи, трансформуючи підходи до безпеки та прозорості в багатьох галузях індустрії. Найбільше поширення ця сфера отримала

– *Захист інтелектуальної власності*: Завдяки платформам на кшталт *Ascribe*, митці можуть реєструвати авторське право та передавати право власності за допомогою цифрових сертифікатів. Це гарантує автентичність творів та забезпечує надійний юридичний захист цифрового контенту.

– *Управління корпоративними даними*: Рішення від *Factom* демонструють, як блокчейн стає фундаментом для зберігання й архівації даних. Це суттєво полегшує проходження аудиту, гарантує незмінність записів та відповідність суворим регуляторним нормам.

– *Цифрова ідентифікація (Self-Sovereign Identity)*: Сервіси на зразок *Civic* повертають користувачам контроль над власними персональними даними. Блокчейн дозволяє безпечно підтверджувати особу без необхідності передавати повний пакет документів третім сторонам.

– *Логістика та контроль походження (Provenance)*: В алмазній індустрії компанія *Everledger* впровадила «цифрові паспорти» для коштовностей. Це дозволяє відстежити шлях кожного діаманта від копальні до крамниці, виключаючи потрапляння на ринок «кривавих алмазів» або підробок.

– *Енергетика та Smart Grids*: Проекти *Energy Blockchain Labs* та *LO3 Energy* використовують децентралізовані мережі для обліку виробленої енергії. Це стимулює розвиток «розумних» мереж, де споживачі можуть напряму торгувати надлишками електрики.

– *Прозорі виборчі процеси*: Використання платформ на кшталт *Follow My Vote* мінімізує ризики фальсифікацій. Блокчейн робить процес голосування відкритим для перевірки, зберігаючи при цьому анонімність виборця.

– *Децентралізоване врядування*: Концепції, представлені *VITNATION*, ілюструють майбутнє державних та організаційних послуг. Використання смартконтрактів дозволяє автоматизувати реєстрацію компаній та оптимізувати корпоративне управління без зайвої бюрократії [1].

Структурована візуальна схема застосування блокчейну, яка демонструє, як технологія трансформує різні галузі. Кожен сектор використовує головні переваги блокчейну: прозорість, незмінність та децентралізацію.

Блокчейн перестав бути просто експериментом і став реальним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів. Попри значні успіхи впровадження, технологія продовжує еволюціонувати, відкриваючи нові можливості для глобальної цифрової трансформації.

Упродовж останніх років блокчейн еволюціонував із нішевої інновації в стратегічний інструмент державного управління та політичної діяльності. Зокрема, Європарламент розглядає впровадження децентралізованих систем голосування для унеможливлення фальсифікацій. Україна також демонструє активну інтеграцію технології: від дорожньої карти «Cashless Economy» НБУ до цифровізації Державного земельного кадастру.

Згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму та аналітиків Gartner, блокчейн визначено як глобальний тренд наступного десятиліття. Попри поточну «ірраціональну фазу» розвитку, зумовлену браком інфраструктури, до 2026 року очікується перехід до етапу масштабних інвестицій та подальшої генерації доданої вартості. Попри очевидні переваги — надійність та прозорість — технологія потребує подальшої адаптації до специфіки конкретних галузей та врахування її експлуатаційних особливостей [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2024. 376 с.
2. Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T., Digital economy: Textbook. Sofia: Bulgarian Academy of Sciences, 2024. – 308 p. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/60947/1/_Britchenko_Chukurna_Tardaskina%20Textbook_.pdf
3. Chukurna O., Stanislavyk O., Izotova G. Blockchain implementation in the management system of the international SWIFT payment system. *Digital Transformations: Challenges and Benefits for the Economy and Society* [Monograf], Edited by Iлона Kalashnyk. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2023, pp.246, p. 138-148 <https://doi.org/10.54264/M023>

УДК 658.012.2

Міро І. М.¹, Іванова М. І.², Швидка В. А.³

¹ д-р філос. з менеджменту, доц.;

² д-р екон. наук., проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-3;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному світі стратегія відіграє важливу роль в усіх аспектах нашого життя, а особливо в діяльності будь-якого підприємства. Аналізуючи ринок, можна побачити, що конкуренція зростає з кожним днем все більше і більше, тому для того, щоб не тільки втримати свою позицію на ринку, а й зайняти лідируючу позицію серед конкурентів, підприємство повинно мати власну стратегію розвитку. Не всі підприємці надають велике значення стратегії, що є великою помилкою, бо в період невизначеності це єдине, що допомагає втриматися організації на плаву [1].

Стратегія розвитку підприємства є ключовим фактором до успіху, оскільки вона допомагає розробити детальний план, який допоможе досягти довгострокові та короткострокові цілі підприємства, спираючись на його сильні сторони та переваги над конкурентами [2]. Стратегія націлена на те, щоб передбачити всі можливі загрози із якими може стикнутися підприємство в майбутньому та, виходячи з цього, пропонує різні стратегічні альтернативи, які допоможуть швидко адаптуватися до змін [3].

Як зазначають Гарафонова О.І. та Побережник А.С., то поняття «стратегія» досліджувалося не один рік і багато хто з дослідників погодилися із тією думкою, що до даного поняття не можна підійти стандартно, оскільки формування стратегія немає певних правил, тому до її формування часто підходять творчо. Формування стратегії потребує критичного мислення та вміння підходити до вирішення проблем і поставлених задач нестандартно [4]. Тому, незважаючи на те, що розробка стратегії потребує дотримання поетапної послідовності дій для кожного підприємства, кожна організація буде мати індивідуальну стратегію розвитку, враховуючи її діяльність, цілі та місію [2].

Формування стратегії розвитку підприємства починатися тільки тоді, коли приходить розуміння того, що підприємство повинно працювати ефективніше та якісніше, ніж його конкуренти. Коли це усвідомлення настає, то для ефективної розробки стратегії спеціалісти повинні дотримуватися три основні завдання. На першому етапі потрібно мати розуміння того, яким підприємство хочуть бачити в майбутньому, яку позицію воно має займати на ринку та яких результатів досягти. Це стратегічне бачення допоможе

розробити місію, яка буде характеризувати основну мету діяльності підприємства. Друге завдання передбачає встановлення цілей. Вони допоможуть зрозуміти, яких результатів хоче отримати підприємство. На цьому етапі важливо розуміти, що цілі повинні бути реалістичними для підприємства. Треба об'єктивно оцінити можливості організації на даному етапі розвитку. Цілі не завжди повинні бути глобальними, проте вони обов'язково повинні бути чітко визначеними для того, щоб отримати бажаний результат. І останнє завдання є одним із самих відповідальних, оскільки на цьому етапі відбувається формування стратегії розвитку. Саме тут відбувається аналіз усього ринку, визначення переваг підприємства над іншими, розподіл ресурсів, оцінка всіх ризиків тощо [5].

Стратегія розвитку є фундаментальним інструментом управління, що дозволяє підприємству не лише утримувати ринкові позиції, а й досягати лідерства в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності. Вона забезпечує системне планування цілей, проактивне виявлення ризиків та формування гнучких механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективна стратегія базується на індивідуальному підході, враховуючи місію, ресурсний потенціал та конкурентні переваги організації, а не на універсальних шаблонах. Таким чином, без чітко визначеного стратегічного плану неможливо забезпечити довгострокову життєздатність, стале зростання та підвищення операційної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №3 (84). С. 77-88. URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/482/419>
2. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Економічні науки*. 2023. №49. С. 36-43. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782>
3. Підгора Є.О., Гітіс Т.П., Касьянюк С.В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. Краматорськ – Тернопіль: Донбаська державна машинобудівна академія. 2023. 98 с. URL: <https://surl.li/lenptl>
4. Гарафонов О.І., Побережник А.С. Стратегічний розвиток підприємств: теоретичні аспекти та особливості у сфері послуг. *Економічний простір*. 2025. №207. С. 180-186. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.207.180-186>
5. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 174-179. URL: <https://doi.org/10.32782/23-08-1988/2024-49-27>

УДК 004.8:504:502.131.1

Нікітенко В. О.¹, Воронкова В. Г.², Слюсарь М. Ю.³

¹ д-р філос. наук, проф., професор кафедри управління та адміністрування;

² д-р філос. наук, проф., завідувач кафедри управління та адміністрування;

³ науковий співробітник;

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна.

СИНЕРГІЯ ЗЕЛЕНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОГО ГУМАНІЗМУ ЯК НОВА ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

Поєднання «зеленого ШІ» та «цифрового гуманізму» справді стало ключовою новою парадигмою для сприяння сталому розвитку у глобальному суспільстві до 2026 року. Суть цієї синергії полягає в балансі між технологічним розвитком (ефективністю та інтелектом ШІ) та гуманістичними цінностями (орієнтованістю на людину та екологічною етикою), спрямованому на усунення екологічних збитків та етичних прогалин, що виникають у ході стрімкої цифрової трансформації. Зелений ШІ - це стійкий шлях до енергетики та охорони навколишнього середовища. Мета «зеленого» ШІ - оптимізувати моделі штучного інтелекту та знизити енергоспоживання та викиди вуглекислого газу в процесі обчислень. У передових країнах світу прагнуть розробляти більш оптимізовані та ефективні генеративні моделі для вирішення проблеми неефективного використання ресурсів, що сприяє оптимізації технологій. Використання ШІ для моніторингу навколишнього середовища, прогнозування клімату та оптимізації енергоспоживання, сприяє перетворенню «високого енергоспоживання» на потенціал «значного скорочення викидів вуглецю», що застосовується в охороні навколишнього середовища. Цифровий гуманізм - це основна цінність технологій на благо людини та суспільства. Цифровий гуманізм наголошує, що технологічний розвиток має бути орієнтований на людину та віддавати пріоритет соціальному благополуччю, тим самим протистоїть «технологічному детермінізму». Етичне управління націлене на те, щоб враховувати принципи конфіденційності, справедливості та прозорості при розробці технологій, щоб запобігти посиленню соціальної нерівності (наприклад, цифрового розриву) з боку ШІ. Міждисциплінарна співпраця сприяє об'єднанню знань у галузі гуманітарних та інженерних наук для забезпечення відповідності рішень, що приймаються ШІ, етичним нормам. Синергетичний ефект на шляху до стійкого майбутнього проявляється у тому, що «зелений» ШІ забезпечує технологічний імпульс, а цифровий гуманізм – напрямок розвитку, у результаті чого ці два підходи працюють разом, щоб максимізувати свою цінність. Розглядаючи цифровізацію як продовження біологічної

екосистеми, уряди створюють «модель сталого цифрового зростання» (DSGM) для гармонійного співіснування людини та ШІ, Міжгалузєва трансформація сприяє вирішенню безлічі проблем, таких як промислова трансформація, зміна клімату та соціальна стійкість через поєднання «зеленого» капіталу та цифрових інструментів. Таке поєднання означає, що в майбутньому технологічний розвиток більше не сліпо слідуватиме за «найпотужнішою» моделлю, а скоріше за «найсприятливішими» та «наїекологічнішими» технологіями, щоб досягти Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Згідно з останніми тенденціями 2026 року, синергія між «зеленим» штучним інтелектом і цифровим гуманізмом стала новою парадигмою сприяння сталому розвитку глобальних суспільств. захистом навколишнього середовища. Приведемо приклади ключових областей, де ця синергія виявиться у 2026 році: 1. Інтеграція технологій та навколишнього середовища: Зелений ШІ. Для вирішення проблеми енергоспоживання, пов'язаного з навчанням та експлуатацією ШІ, академічні кола та промисловість зосереджуються на більш інтелектуальних, оптимізованих та потужних ресурсоефективних генеративних системах ШІ. Це включає оптимізацію алгоритмів для зниження потреби в обчислювальних ресурсах. Ця технологічна трансформація глибоко інтегрує «цифровізацію» та «екологізацію». 2. Етика технологій, орієнтована на людину: цифровий гуманізм. У 2026 році основна увага у сфері управління приділятиметься забезпеченню відповідності технологій людським цінностям, запобіганню соціальним хвилюванням, викликаним заміною людської праці штучним інтелектом, та зміцненню заснованого на правилах управління в рамках міжнародної системи. Системи штучного інтелекту перестали бути просто інструментами та стали партнерами, здатними розуміти людські емоції, наміри та невисловлені потреби, що знаменує собою нову еру в технологіях – від «заміни» до «симбіозу». 3. Нова парадигма глобальної соціальної стійкості. Фокус стійкого управління змістився від суто кліматичних змін до дій, спрямованих на захист природи, при цьому технології штучного інтелекту відіграють ключову роль у збереженні біорізноманіття та відновлення екосистем. Підприємствам та урядам доводиться одночасно справлятися з подвійним тиском регулювання в галузі ШІ та регулювання у сфері ESG у складному міжнародному середовищі. У відповідь на потенційну недовіру та популізм, що породжуються ШІ, необхідна транскордонна співпраця для поглиблення механізмів управління ШІ та забезпечення доступності та інклюзивності цієї технології. Синергія зеленого штучного інтелекту та цифрового гуманізму як нова парадигма сталого розвитку глобального суспільства полягає у «досягненні екологічної стійкості за допомогою зелених технологій та забезпеченні соціальної справедливості через цифровий гуманізм». Це шлях у майбутнє, який

забезпечує баланс між високопродуктивними обчисленнями та захистом людської волі. У 2026 році такі тенденції, як штучний інтелект, метавесвіт, стійкі технології, медичні інновації та фінтех, переплетуться, не лише змінивши повсякденне життя споживачів, а й перевизначивши корпоративні стратегії та конкурентоспроможність країни. Експерти вважають, що підприємствам та урядам слід завчасно відстежувати технологічні зміни, щоб створити нову економічну екосистему, яка б поєднала інновації, сталий розвиток та цифровий гуманізм. У 2026 р. Швеція офіційно прийняла «Шведську стратегію в галузі ШІ», яка є загальною політикою уряду щодо сприяння довгостроковому розвитку ШІ та надає рекомендації для роботи, пов'язаної з ШІ, по всій країні. Ця стратегія спрямована на максимізацію переваг ШІ при одночасному управлінні пов'язаними з ним ризиками, сприяння відповідальному розвитку ШІ за допомогою чітких правил, що стимулюють дослідження, інновації та інвестиції. Її основні цілі та бачення включають: перетворення Швеції на одну з десяти провідних світових держав у галузі ШІ; перетворення Північного регіону на світового лідера в галузі ШІ; використання ШІ для підвищення економічної ефективності та якості послуг державного сектору та становлення глобальної моделі; створення сприятливого середовища для комерціалізації рішень у галузі ШІ, сприяння конкурентоспроможним підприємствам та стартапам. Стратегія поділена на три основні напрямки: 1) використання ШІ на благо суспільства; 2) сприяння сталому розвитку; 3) підвищення конкурентоспроможності та сприяння інноваціям. Ключові напрями включають спрощення нормативно-правових заходів у галузі ШІ, зміцнення управління даними, використання ШІ для зміцнення оборони та безпеки, впровадження ШІ для підвищення ефективності державних послуг, зниження впливу розвитку ШІ на навколишнє середовище, зміцнення підготовки кадрів, підтримку розвитку екосистеми ШІ та сприяння дослідженням та розробкам ключових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій у освіті, науці та бізнесі: ефективність і ризики. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, С. 88-91. URL: <http://www.wayscience.com/konferentsiya-7-5-6-lyutogo-2026/>

УДК 658.86/87 : 339.3

Нянько В. М.¹, Балабанов А. О.²

¹ канд. екон. наук, доц.;

² викладач;

Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу в сучасних умовах є ключовим чинником його конкурентоспроможності, стійкості та ефективного функціонування на ринку. В умовах зростаючої нестабільності, зумовленої воєнними діями, економічними коливаннями, змінами споживчої поведінки, цифровізацією та посиленням конкуренції, торговельні підприємства змушені не лише підтримувати операційну діяльність, а й системно адаптувати управлінські підходи до нових ринкових реалій. За таких умов маркетинг трансформується у комплексну управлінську концепцію, що забезпечує узгодження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики зі стратегічними цілями підприємства та потребами споживачів.

Сучасне середовище функціонування торговельних підприємств характеризується високою мінливістю попиту, посиленням конкурентного тиску та ускладненням каналів взаємодії зі споживачем унаслідок цифровізації. За таких умов результативність маркетингової діяльності дедалі більше залежить не від окремих інструментів, а від того, яка управлінська логіка закладена в процеси прийняття маркетингових рішень.

Одним із базових підходів до управління діяльністю торговельного підприємства є системний підхід, у межах якого маркетингова діяльність розглядається не ізольовано, а як складова єдиної управлінської архітектури підприємства. Його сутність полягає у цілісному розумінні маркетингу як елемента, що перебуває у постійному взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом, фінансами, логістикою, управлінням персоналом та операційною діяльністю, а практична реалізація – в узгодженні стратегічних цілей із операційними маркетинговими програмами, бюджетами та показниками результативності.

У межах системного підходу особливого значення набуває координація між функціональними підрозділами підприємства, насамперед між маркетингом, продажами, логістикою та фінансами. Узгодження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики з логістичними можливостями й фінансовими обмеженнями забезпечує обґрунтованість маркетингових рішень і зменшує ризик фрагментарного управління. Завдяки комплексному баченню маркетинг виконує інтегруючу функцію, сприяючи стабільності управлінських рішень навіть в умовах нестабільного ринкового середовища, що, за твердженням С. Ю. Боліли, є необхідною умовою

ефективної діяльності підприємств ритейлу [2].

Водночас розвиток системного підходу в сучасних умовах дедалі більше поєднується з орієнтацією управління на споживача, що зумовлює поширення клієнтоорієнтованого (customer-centric) підходу. Його ключова ідея полягає у фокусуванні управлінських рішень на створенні, доставці та підтриманні споживчої цінності для цільових сегментів ринку. На відміну від традиційної орієнтації на внутрішні показники ефективності процесів (обсяги продажів, витрати, оборотність), клієнтоорієнтований підхід передбачає управління через призму клієнтського досвіду та поведінкових результатів, таких як повторні покупки, утримання клієнтів, зростання середнього чека, частоти відвідувань, рівень задоволеності та лояльності.

Для торговельних підприємств реалізація клієнтоорієнтованого підходу означає необхідність глибокої сегментації споживачів, ідентифікації ключових клієнтських груп і формування для них релевантних ціннісних пропозицій. Це включає адаптацію асортименту, цінових умов, сервісних стандартів і комунікацій до специфічних потреб і очікувань різних сегментів. Важливим аспектом клієнтоорієнтованості є також управління всіма точками контакту зі споживачем – як у фізичному торговельному просторі, так і в цифрових каналах, що дозволяє формувати цілісний і послідовний клієнтський досвід. Клієнтоорієнтований підхід дедалі більше орієнтується на показники, що відображають поведінку та сприйняття споживачів. У цьому контексті маркетингова діяльність стає інструментом довгострокового управління відносинами з клієнтами, а не лише засобом стимулювання короткострокового попиту. Дослідження Н. С. Косар та А. А. Вінтоняк підтверджують, що орієнтація на потреби споживачів сприяє зміцненню їхньої лояльності, підвищенню стабільності попиту та зниженню чутливості до конкурентного тиску на роздрібному ринку [4].

Не менш значущим є цифровий (digital) підхід до управління маркетинговою діяльністю, який базується на використанні цифрової інфраструктури та інформаційних технологій як управлінського контуру. Його ключовою особливістю є підвищення оперативності рішень завдяки цифровому збору даних, автоматизації частини маркетингових процесів і можливості контролю ефективності в режимі наближеному до реального часу. У цьому контексті digital-маркетинг необхідно розглядати як управлінську модель, що забезпечує: швидку комунікацію зі споживачами й оптимізацію витрат на просування на основі вимірюваних результатів. Як зазначають О. Г. Вдовічена, О. М. Дюгованець та І. В. Чернова, цифрові інструменти дозволяють підвищити точність роботи з цільовими аудиторіями, здійснювати контроль результативності заходів і раціоналізувати маркетингові витрати [3].

Логічним розвитком цифрової трансформації є багатоканальний підхід, який орієнтує управління на побудову безперервної взаємодії зі

споживачем у різних каналах та узгодження рішень між ними. Омніканальність у цьому випадку слід трактувати як управління єдиним клієнтським шляхом (customer journey), де ключовим завданням є синхронізація пропозиції, сервісних стандартів і комунікаційних повідомлень незалежно від каналу контакту. Такий підхід дозволяє зменшити «розриви» між каналами, підвищити довіру споживачів і забезпечити більш прогнозовані результати продажів. За твердженням О. В. Шимка, інтеграція точок взаємодії сприяє зростанню лояльності, частоти покупок і середнього чека [9], що робить омніканальність важливим інструментом підсилення конкурентоспроможності підприємств [6].

Окремої уваги потребує підхід щодо управління на основі даних (data-driven), що передбачає прийняття рішень не на інтуїтивних припущеннях, а на основі аналітики продажів, поведінкових даних і результатів маркетингових активностей. Його управлінська цінність полягає у підвищенні точності прогнозування попиту, обґрунтуванні рішень щодо розподілу ресурсів та можливості порівнювати альтернативні сценарії. Data-driven логіка формує замкнений управлінський цикл: збір даних → аналіз і сегментація → формування рішень → тестування → оцінювання ефекту → коригування. У працях С. Ю. Боліли наголошується, що управління на основі даних є чинником підвищення адаптивності та стійкості ритейлу в умовах нестабільного середовища [1; 2], оскільки дозволяє скорочувати часові лаги між зміною попиту та реакцією підприємства.

Поряд із цифровими й аналітичними моделями, важливою тенденцією є інноваційно-орієнтований підхід до маркетингового управління, який спрямований на впровадження нових технологій, форматів обслуговування та креативних рішень у сфері комунікацій і стимулювання збуту. Його сутність полягає у системному пошуку та апробації нових рішень, що забезпечують диференціацію підприємства та формують додаткову цінність для споживача. Як зазначають С. Ю. Боліла та А. Д. Мостова, маркетингові інновації дозволяють формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати привабливість бренду та посилювати позиції торговельного підприємства на ринку [1; 5]. У практичному вимірі інноваційно-орієнтований підхід реалізується через розвиток нових форматів взаємодії з клієнтами, удосконалення торговельного простору та застосування сучасних інструментів стимулювання збуту, що особливо актуально для підприємств ринку FMCG [7; 8].

Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу є комплексною системою управління, що забезпечує узгодженість ринкових вимог і внутрішніх можливостей підприємства. Використання маркетингу як управлінської концепції дозволяє торговельним підприємствам підвищувати результативність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у

довгостроковій перспективі.

Таким чином, сучасні підходи до управління діяльністю торговельних підприємств на засадах маркетингу доцільно розглядати як взаємодоповнювані управлінські концепції, що формують практичний «каркас» маркетингового менеджменту: системність забезпечує узгодженість рішень і ресурсів, клієнтоорієнтованість визначає цільову логіку створення цінності, цифровізація та омніканальність підвищують керованість взаємодії зі споживачем, data-driven підхід підсилює обґрунтованість рішень, а інноваційна орієнтація створює передумови довгострокової диференціації. Отже, це забезпечує підвищення результативності маркетингового управління та стійкості торговельного підприємства в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боліла С. Ю. Інноваційні підходи та новітні технології у вирішенні завдань у сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 51–60. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/513/480>
2. Боліла С. Ю. Маркетингові інструменти створення переваг підприємства сфери ритейлу за умов нестабільного середовища. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 18. С. 62–73. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/436/406>
3. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.
4. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1 (9). С. 50–59.
5. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59–68. DOI: [10.32342/2074-5354-2021-2-55-6](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-2-55-6).
6. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
7. Сокол П. М., Мовчан А. О. Особливості стимулювання збуту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 78–82.
8. Чичуліна К. В., Скриль В. В. Стимулювання збуту в умовах конкурентного ринку. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 94–104. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3487](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3487)
9. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 462–468. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-462-468>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЙ

Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах нестабільного регуляторного середовища. Зокрема, швидка зміна національних законодавчих вимог, а також зростаюча важливість дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу й необхідність відповідати очікуванням стейкхолдерів зумовлюють потребу у впровадженні в систему управління бізнесом спеціалізованих функцій, пов'язаних з управлінням регуляторними ризиками, зокрема комплаєнс-функції.

Інституціоналізація комплаєнс-функції, як правило, відбувається двома способами: по-перше, шляхом створення відповідних служб або підрозділів у структурі управління бізнес-організацією (зокрема, комплаєнс-служби); по-друге, шляхом виокремлення фахівців, на яких покладається виконання комплаєнс-функції (комплаєнс-офіцери, антикорупційні уповноважені тощо) [1, с. 89-90]. Хоча інституціоналізація комплаєнс-функції не є обов'язковою для більшості видів бізнесу, в окремих випадках така вимога встановлюється національним законодавством [2, ст. 63, 64].

Враховуючи, що інституціоналізація комплаєнс-функції пов'язана із суттєвими витратами, зокрема на оплату праці відповідних фахівців, адаптацію бізнес-процесів та впровадження внутрішніх процедур, постає питання про оцінку ефективності таких витрат. Комплаєнс-функція, на відміну від інших функціональних напрямів діяльності, не генерує безпосереднього фінансового результату. Її ключове призначення полягає у мінімізації ймовірності порушень вимог законодавства та міжнародних стандартів, що, у свою чергу, дозволяє уникнути потенційних фінансових, правових і репутаційних втрат [3, с. 560-561]. Водночас особливістю комплаєнс-функції є складність прямого вимірювання її результативності, оскільки ефективність проявляється саме у відсутності негативних наслідків, які могли б виникнути у разі недотримання регуляторних вимог.

У зв'язку з цим компанії, як правило, орієнтуються на демонстрацію відповідності у найбільш ризикованих бізнес-процесах, формуючи систему внутрішніх процедур, контрольних заходів та комплаєнс-механізмів. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ймовірність настання регуляторних санкцій, а й підтвердити належний рівень корпоративного управління перед зовнішніми стейкхолдерами. Відтак оцінювання ефективності комплаєнс-функції ґрунтується переважно на непрямих індикаторах, що відображають

ступінь контрольованості ризикових зон діяльності та рівень інтеграції комплаєнс-процедур у бізнес-процеси.

Системний підхід до оцінювання ефективності комплаєнс-функції передбачає визначення етапів її реалізації та очікуваних на кожному з них результатів. На нашу думку, основними напрямками такого оцінювання є:

– формалізація вимог, що передбачає розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів. Відповідно, показником оцінювання може виступати ступінь відповідності таких документів вимогам законодавства. Так, в Україні підприємства, що беруть участь у процедурах державних закупівель, зобов'язані мати антикорупційну програму, вимоги до якої визначені Законом України «Про запобігання корупції» [2, ст. 63, 64];

– формування поведінкових моделей, спрямованих на розпізнавання та запобігання регуляторним ризикам, а також доведення відповідних алгоритмів дій до працівників. Показниками оцінювання цієї складової можуть бути ступінь охоплення персоналу навчальними заходами та рівень обізнаності працівників щодо регуляторних ризиків;

– забезпечення ефективної комунікації та взаємодії, що передбачає створення та функціонування каналів повідомлення про порушення. У цьому випадку оцінюються їх доступність, зручність використання, можливість анонімного звернення, оперативність реагування, а також рівень довіри з боку працівників;

– операційна реалізація комплаєнс-функції, що охоплює здійснення контрольних заходів і виявлення порушень. Відповідні показники можуть включати ступінь охоплення персоналу перевітками, кількість і структуру виявлених порушень, а також випадки їх попередження.

Отже, оцінювання ефективності комплаєнс-функції потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, поведінкові та операційні аспекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Malega P., Majerník M. Standardisation of Compliance Management and Process Quality in the Organization Based on the Integrated Management System. *Quality Innovation Prosperity*. 2024. № 28(3). P. 82–99. URL: <https://doi.org/10.12776/qip.v28i3.2071> (дата звернення: 25.04.2026).

2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 25.04.2026).

3. Haugh T., Bedi S. Valuing Corporate Compliance. *Iowa Law Review*. 2024. № 541. P. 541-602. URL: https://ilr.law.uiowa.edu/sites/ilr.law.uiowa.edu/files/2024-01/A2_Haugh_Bedi.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

УДК 005.8:502.131

Сергієнко Т. І.

канд. політ. наук, доц., одночасно здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D7 «Торгівля», група БТЕз-1415м, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Сучасні економічні процеси характеризуються посиленням глобальних викликів, серед яких екологічні загрози, соціальна нерівність, цифрова трансформація та нестабільність ринкових умов. У цих умовах традиційні підходи до управління проєктами, орієнтовані переважно на фінансовий результат і строки виконання, поступово трансформуються у більш комплексні моделі, що враховують принципи сталого розвитку.

Проблематика сталого економічного розвитку підприємств, а також теоретичні та практичні аспекти їх функціонування в умовах глобалізації, широко висвітлені у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких В. Базилевич, О. Білорус, А. Гальчинський, Н. Гражевська, В. Іноземцев, Д. Лук'яненко, В. Сіденко, М. Портер, Дж. Стігліц та інші. У їхніх дослідженнях акцентується увага на необхідності раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності економічних систем та формування довгострокових стратегій розвитку. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління проєктами потребують подальшого поглибленого вивчення, особливо в контексті сучасних трансформаційних процесів.

Управління проєктами за принципами сталого розвитку передбачає забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [1, с. 201]. Такий підхід узгоджується з концепцією ESG, яка сьогодні набуває статусу ключового орієнтира для діяльності бізнесу, державних інституцій та міжнародних організацій. Він передбачає не лише досягнення запланованих результатів проєкту, але й урахування його впливу на суспільство та довкілля.

В умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення України впровадження сталих підходів у проєктний менеджмент набуває особливої актуальності. Саме вони дозволяють забезпечити довгострокову стійкість організацій, підвищити ефективність використання ресурсів та сформуванню основу для відновлення й розвитку національної економіки на інноваційних засадах [3, с. 149].

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління проєктами базується на розширенні класичних критеріїв успішності проєкту. Окрім «трикутника проєкту» (час, вартість, якість), додаються показники соціального впливу, екологічної відповідальності та довгострокової цінності.

Сучасні наукові підходи розглядають проєкт як інструмент створення не лише економічного результату, а й суспільної користі. Це означає, що кожен етап життєвого циклу проєкту має враховувати:

- мінімізацію негативного впливу на довкілля;
- соціальну інклюзію та розвиток людського капіталу;
- ефективне використання ресурсів;
- довгострокову стійкість результатів.

Таким чином, проєктне управління трансформується у модель сталого проєктного менеджменту. Сучасні методології управління проєктами можуть ефективно інтегрувати принципи сталого розвитку. Гнучкі підходи, такі як Agile, Scrum та Lean, є найбільш релевантними для сталих проєктів, оскільки вони:

- забезпечують адаптивність до змін середовища;
- сприяють постійному вдосконаленню продукту;
- мінімізують втрати ресурсів;
- підтримують клієнтоорієнтованість і соціальну цінність.

Lean-підхід особливо важливий у контексті сталого розвитку, оскільки він орієнтований на усунення всіх видів втрат і раціональне використання ресурсів. Традиційні методології (Waterfall, PMBOK) також можуть застосовуватися, але потребують адаптації через включення ESG-критеріїв у планування та контроль. Таким чином, вибір методології управління проєктом повинен враховувати не лише ефективність реалізації, а й вплив на сталий розвиток. Цифровізація управління проєктами є важливим чинником підвищення його сталості. Використання платформ управління проєктами дозволяє:

- зменшити споживання ресурсів через оптимізацію процесів;
- підвищити прозорість і контроль;
- забезпечити ефективну комунікацію в командах;
- зменшити кількість помилок і дублювання завдань.

До найбільш поширених інструментів належать Jira, Trello та Asana. Вони сприяють формуванню цифрового середовища управління, що відповідає принципам сталого розвитку через зниження паперового документообігу та підвищення ефективності роботи команд. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління проєктами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організацій. Це проявляється у:

- підвищенні довіри з боку інвесторів та партнерів;
- покращенні репутації організації;
- операційних ризиків;
- підвищенні ефективності використання ресурсів;
- забезпеченні довгострокової стабільності розвитку.

Організації, які впроваджують сталі підходи, демонструють більшу адаптивність до кризових умов та здатність до інноваційного розвитку. Управління проектами за принципами сталого розвитку є сучасною управлінською парадигмою, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [2]. Такий підхід змінює традиційне розуміння успішності проекту, розширюючи його критерії від досягнення фінансових результатів і дотримання строків до оцінювання довгострокового впливу на суспільство, довкілля та якість життя майбутніх поколінь. У цьому контексті проект розглядається не лише як інструмент створення продукту чи послуги, а як механізм формування стійких соціально-економічних систем.

Використання гнучких методологій управління проектами, цифрових інструментів та ESG-орієнтованих критеріїв дозволяє підвищити ефективність реалізації проектів і забезпечити їхню сталість [4]. Зокрема, Agile та Lean-підходи сприяють раціональному використанню ресурсів, зменшенню втрат і швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Цифрові платформи управління проектами забезпечують прозорість процесів, покращують комунікацію в командах та підвищують якість моніторингу виконання завдань. Водночас інтеграція ESG-критеріїв дозволяє враховувати не лише економічні, а й соціальні та екологічні наслідки управлінських рішень.

Важливим є формування системи показників сталості проектів, що включає оцінювання енергоефективності, впливу на довкілля, соціальної інклюзивності та розвитку людського капіталу. Це забезпечує перехід від короткострокових результатів до стратегічного бачення розвитку організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данченко О., Кісільов О. Інтеграція проектного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки. Вчені записки Університету «КРОК», 2025. №3(79). С. 194–204. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>.

2. Лучко Г., Дмитрів А. Інтеграція сталого розвитку в управління проектами. *Економіка та суспільство*, 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-146>.

3. Сергієнко Т.І., Венгер О.М. Управління проектами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес – середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 2025. № 2 (32). С. 146-156. DOI <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32> URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/589/322>.

4. Стандарт P5 щодо сталого розвитку в управлінні проектами, версія 3.1, GPM Global, 2025. 94 с.

УДК 005.334:334.722

Сергієнко Т. І.¹, Савка Д. О.²

¹ канд. політ. наук, доц., доцент кафедри бізнесу та управління;

² здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», група БТЕ-1214;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах господарювання підприємницька діяльність здійснюється в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено динамічністю ринків, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією економіки та економічною нестабільністю. Додатковий вплив мають геополітичні конфлікти, порушення логістичних ланцюгів, технологічні зміни та коливання споживчого попиту. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, що актуалізує необхідність ефективного управління ризиками як важливого чинника забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку бізнесу. Сучасне підприємство функціонує під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, а будь-яке управлінське рішення пов'язане з певним рівнем ризику. Тому ризик-менеджмент виступає не лише інструментом мінімізації можливих втрат, а й важливим елементом стратегічного управління, який сприяє своєчасному виявленню загроз, використанню можливостей і забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Проблематика управління ризиками у підприємницькій діяльності досліджується у працях таких учених, як Douglas Hubbard, Philip Bromiley, Anette Mikes, Michael Power, Dean Shepherd, Saras Sarasvathy, а також українських науковців І. Бланка, Л. Мельник, О. Колодізева, І. Тарасенко, В. Прохорової та В. Гросул. У своїх працях вони розглядають ризик-менеджмент у контексті фінансової стійкості підприємств, стратегічного управління, адаптації бізнесу до невизначеного ринкового середовища та забезпечення його довгострокового розвитку. Значна увага приділяється питанням оцінювання ризиків, формування систем внутрішнього контролю, підвищення ефективності управлінських рішень, а також інтеграції принципів ризик-орієнтованого управління у загальну систему менеджменту підприємства.

Наукові дослідження свідчать, що ризики є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, а їх повне усунення практично неможливе. Водночас ефективна система ризик-менеджменту дозволяє істотно знизити рівень потенційних втрат і підвищити здатність підприємства до адаптації в умовах змін. Особливого значення набуває застосування сучасних методів прогнозування ризиків, сценарного аналізу, моделювання можливих загроз та

розроблення превентивних заходів реагування. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Водночас посилення нестабільності зовнішнього середовища потребує подальшого розвитку підходів до інтеграції ризик-менеджменту у систему стратегічного управління підприємствами. Традиційні методи управління ризиками дедалі частіше доповнюються цифровими інструментами моніторингу, аналітичними платформами, системами підтримки прийняття рішень та технологіями штучного інтелекту, які забезпечують оперативне виявлення загроз і прогнозування їх можливих наслідків. У результаті ризик-менеджмент трансформується з функції реагування на негативні події у проактивний інструмент управління розвитком підприємства.

У науковій літературі управління ризиками в підприємництві розглядається як системний, безперервний процес виявлення, ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. Його основною метою є зменшення ймовірності настання негативних подій, мінімізація можливих втрат та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності. Ефективна система управління ризиками передбачає не лише реагування на вже існуючі загрози, а й формування механізмів їх попередження, що дозволяє підвищити рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Ризики у підприємницькій діяльності мають багатофакторний характер і можуть бути поділені на фінансові, операційні, ринкові, інноваційні, правові, кадрові, інформаційні та репутаційні. Фінансові ризики пов'язані з можливими втратами капіталу, ліквідності або прибутковості підприємства. Операційні ризики виникають у процесі виробничої та управлінської діяльності внаслідок помилок персоналу, технічних збоїв або недосконалості бізнес-процесів. Ринкові ризики обумовлені змінами попиту, цінової кон'юнктури та поведінки конкурентів. Інноваційні ризики виникають під час впровадження нових технологій і продуктів. Правові ризики пов'язані зі змінами законодавства та нормативно-правового регулювання. Репутаційні ризики стосуються втрати довіри з боку споживачів, партнерів або інвесторів. Взаємодія зазначених ризиків формує загальний рівень невизначеності бізнес-середовища та безпосередньо впливає на фінансову стійкість, ефективність діяльності та перспективи розвитку підприємств. Узагальнена класифікація основних видів ризиків у підприємницькій діяльності наведена в таблиці 1.

Стійкість бізнесу визначається як здатність підприємства зберігати ефективність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища

та відновлюватися після кризових ситуацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження системного підходу до управління ризиками.

Таблиця 1 - Класифікація основних ризиків у підприємницькій діяльності

Вид ризику	Характеристика	Приклади прояву
Фінансові	Пов'язані з втратою капіталу або зниженням прибутковості	інфляція, валютні коливання, неплатоспроможність контрагентів
Операційні	Виникають у процесі виробничої та господарської діяльності	збої в логістиці, помилки персоналу, технічні відмови
Ринкові	Зумовлені змінами ринкової кон'юнктури	зміна попиту, конкуренція, коливання цін
Інноваційні	Пов'язані з впровадженням нових технологій	невдала інновація, високі витрати на R&D
Правові	Виникають через зміни законодавства	податкові зміни, регуляторні обмеження
Репутаційні	Пов'язані з втратою довіри до підприємства	негативні відгуки, інформаційні скандали

Ключовими елементами системи ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, їх аналіз, оцінювання рівня впливу, розроблення стратегій реагування та постійний моніторинг. Особливого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством [1, с. 226].

Сучасні підходи до управління ризиками передбачають використання інноваційних інструментів, зокрема цифрових технологій, аналітики великих даних, автоматизованих систем моніторингу та прогнозування. Це дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків та оперативність управлінських рішень. Важливим фактором є також розвиток внутрішнього середовища підприємства, зокрема ефективної організаційної структури, кваліфікованого персоналу та корпоративної культури, орієнтованої на управління ризиками. Управління ризиками є ключовим чинником забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища. Його ефективна реалізація дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати стабільність функціонування бізнесу та формувати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко Т.І., Лобань С.І. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період в контексті сталого розвитку. *Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: колективна монографія* / За заг. ред. В.В. Єфременко, Л.К. Лисак. Краматорськ-Івано-Франківськ: ДонНАБА, 2024. Вип. 3. С. 224-234.

УДК 330.341.1:330.322

Усатенко О. В.¹, Іванова М. І.², Дудко В. В.³

¹ канд. техн. наук, доц.;

² д-р екон. наук, проф.;

³ бакалавр кафедри менеджменту, гр. 073-22-1;

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують в середовищі високої конкуренції, цифрової трансформації та постійних змін ринкових умов. За таких обставин особливого значення набуває ефективність управління бізнес-процесами, оскільки саме від їх організації та результативності залежить рівень прибутковості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. У зв'язку з цим актуальним стає обґрунтування управлінських рішень у сфері оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства [1].

У сучасній науковій літературі бізнес-процеси розглядаються як сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечують трансформацію ресурсів у кінцевий результат, який має цінність для споживача. Процесний підхід до управління дозволяє підприємству розглядати свою діяльність як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей та підвищення результативності діяльності [2]. Водночас ефективне управління бізнес-процесами потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, заснованих на аналізі інформації, оцінці альтернатив та визначенні найбільш доцільного варіанта дій.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає вдосконалення структури та послідовності виконання операцій з метою скорочення витрат, зниження часу виконання процесів, усунення дублювання функцій та підвищення якості продукції або послуг. У сучасних умовах підприємства активно використовують інструменти цифровізації, автоматизації та моделювання процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити більш раціональне використання ресурсів [3].

Важливу роль у процесі оптимізації відіграє обґрунтування управлінських рішень. Управлінське рішення повинно враховувати внутрішні можливості підприємства, фінансові ресурси, особливості організаційної структури та вплив зовнішнього середовища. Крім того, під час прийняття рішень важливо оцінювати можливі ризики та прогнозувати економічні результати їх реалізації. Саме тому процес прийняття управлінських рішень є складною системою, що поєднує аналітичну, організаційну та економічну складові [4].

Одним із сучасних напрямів оптимізації бізнес-процесів є використання концепції реінжинірингу, яка передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування процесів для досягнення суттєвого покращення показників ефективності діяльності підприємства. Застосування реінжинірингу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, скоротити витрати та підвищити рівень прибутковості [5].

Важливим інструментом оптимізації є також моделювання бізнес-процесів за допомогою сучасних методологій, зокрема BPMN. Використання моделей «as-is» та «to-be» дозволяє визначити недоліки існуючих процесів, оцінити можливості їх удосконалення та сформулювати ефективні напрями розвитку підприємства [2].

Таким чином, обґрунтування управлінських рішень у сфері оптимізації бізнес-процесів є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його прибутковості. Раціональне управління бізнес-процесами сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Подальші дослідження у даному напрямі мають бути спрямовані на вдосконалення методів оцінювання ефективності управлінських рішень та адаптацію сучасних інструментів оптимізації до умов функціонування українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краєвська А. С., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(2). С. 16–21. DOI: 10.31891/dsim-2025-10(2).
2. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>.
3. Жуковська В. М., Климанський В. І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>.
4. Яценко В. В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2, Том 1. С. 161–166. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-22.
5. Пшенична М. В., Писаренко М. С. Реінжиніринг бізнес-процесів: теоретичні основи та методичні підходи. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. № 11(38). С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-11-38-11>.

УДК 330.341.1

Холостенко Є. П.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса,
Україна.

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ

У сучасних ІТ-компаніях, гнучкі підходи до управління командами стали ключовим чинником забезпечення ефективності, швидкості виводу продукту на ринок та високої якості послуг. Основою управління більшістю проєктів у ІТ-компаніях є гнучка методологія Agile, яка передбачає ітеративну розробку, тісну взаємодію з клієнтом, швидкий зворотний зв'язок і можливість гнучко змінювати пріоритети. У практиці багатьох компаній найчастіше використовуються фреймворки Scrum та Kanban.

Scrum застосовується в проєктах, де можна чітко розбити роботу на ітерації (спринти). Команди складаються з Scrum Master, Product Owner (з боку клієнта або компанії), а також розробників, тестувальників, дизайнерів тощо.

Kanban використовується у проєктах із підтримкою (maintenance) або в тих, де немає чітких ітерацій, але необхідна візуалізація потоку завдань і контроль навантаження. Дошки Kanban дають змогу відстежувати статус кожного завдання та уникати перевантаження команди.

Використання гібридної гнучкої моделі (Scrum + Kanban) забезпечує гнучкість планування та одночасно контроль потоку робіт. Планування спринтів та демо зберігаються відповідно до Scrum. Внутрішній процес розробки відбувається за принципами Kanban: завдання проходять через стадії To Do – In Progress – Code Review – QA – Done. Це дозволяє враховувати специфіку проєктів із плаваючими пріоритетами та потребою в частих змінах, що часто трапляється у взаємодії з клієнтами у сфері охорони здоров'я, фінтеху, телекому.

У випадках, коли над одним продуктом працює декілька команд (5+), застосовуються масштабовані гнучкі моделі, наприклад наступні:

- SAFe (Scaled Agile Framework) використовується для координації десятків команд у межах Agile Release Trains (ARTs). Кожен ART має свою структуру з Release Train Engineer (RTE), System Architect, Product Management. Цей підхід дозволяє синхронізувати розробку між різними командами та забезпечити узгодженість із бізнес-цілями клієнта.

- SAFe особливо ефективний у розробці складних систем, які вимагають взаємодії між платформними та функціональними командами.

- LeSS (Large Scale Scrum) застосовується у середніх за масштабом проєктах, де задіяно 2-4 команди. Основний акцент робиться на спільний

Product Backlog, синхронізацію спринтів, спільні ретроспективи та інтегровану доставку продукту.

LeSS дозволяє зберегти гнучкість Scrum, уникаючи бюрократії, водночас підтримуючи синергію кількох команд, які працюють над одним функціональним продуктом.

Кожен проект має певну автономію у виборі моделі управління залежно від типу замовника, масштабу розробки та складу команди.

Основну роль у впровадженні гнучких підходів відіграють Project/Delivery Managers, які координують процеси, забезпечують відповідність вимогам клієнта та дотримання обраної методології. Компанії також активно використовує внутрішнє навчання, Agile-ком'юніті, коучинг та сертифікації, що сприяє ефективній адаптації команд до гнучких підходів.

Для ефективного управління ІТ-командами в умовах динамічних вимог ринку активно впроваджуються різні моделі гнучкого управління. Кожна з моделей має свої переваги та сфери доцільного використання залежно від масштабу проекту, рівня складності, кількості залучених команд та організаційної культури. У табл. 1 представлено порівняльну характеристику найпоширеніших гнучких підходів – Scrum, Kanban, SAFe та LeSS в ІТ-командах.

Таблиця 1

Порівняння моделей гнучкого управління в ІТ-командах

Критерії	Scrum	Kanban	SAFe (Scaled Agile Framework)	LeSS (Large-Scale Scrum)
Кількість команд	1 команда	1+ команд	5+ команд	2–8 команд
Підхід до планування	Ітеративне (спринти по 1–4 тижні)	Без ітерацій, постійний потік завдань	Стратегічне, програмне, командне планування	Синхронізовані спринти для кількох команд
Рівень формалізації	Середній	Низький	Високий	Середній
Типові проекти	Продуктова розробка	Служби підтримки, DevOps, змішані моделі	Складні, міжфункціональні програми	Мультикомандні продуктові проекти
Масштабованість	Обмежена	Обмежена	Висока	Середня
Основна	Структуро	Гнучкість,	Узгодженість	Масштабува

перевага	ваність, прозорість	візуалізація процесів	команд і цілей	ння Scrum без втрати гнучкості
Складність впровадження	Низька	Низька	Висока	Середня

Отже, кожен з підходів має свої переваги залежно від типу проекту, структури команди та етапу життєвого циклу продукту. Враховуючи особливості кожного підходу та специфіку діяльності компаній, можна сформулювати стислу добірку практичних порад щодо їх застосування в конкретних умовах. Рекомендації щодо використання в наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендації щодо використання

Модель	Рекомендації щодо доцільності використання
1	2
Scrum	Застосовувати в невеликих командах для розробки функціоналу, MVP та інноваційних компонентів.
Kanban	Рекомендований для команд підтримки, DevOps, а також у змішаних підходах для швидкого реагування на зміни.
SAFe	Доцільний у великих мультикомандних проектах з жорсткими дедлайнами та високим рівнем інтеграції.
LeSS	Ефективний при масштабуванні Scrum на кілька пов'язаних команд у середніх за складністю проектах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boudreau, J. (2014). Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. *Organizational Dynamics*, 43(3), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.005>
2. Harris J. G., Craig E., & Light D. A. (2011). Talent and analytics: New approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756661111180087>
3. Neha Suri1 and Pooja Lakhanpal (2024) People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(1), 130–164. <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>
4. Seymour Adler, Anthony S. Boyce and Pat M. Caputo (2017) Next Generation Technology-Enhanced Assessment Global Perspectives on Occupational and Workplace Testing. Cambridge University Press, 11, pp. 3 – 35. <https://doi.org/10.1017/9781316407547.003>

УДК 339.1(477)

Чернова І. В.

канд. філол. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ЯРМАРКОВА ТОРГІВЛЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ: ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА РИНКОВІ МЕРЕЖІ

Ярмаркова торгівля на українських землях була важливою складовою історії підприємництва та торгівлі, оскільки забезпечувала поєднання економічної практичності, мобільності товарів і формування ділових контактів між регіонами. Ярмарок функціонував як подія з визначеними часом і місцем, що дозволяло підприємцям завчасно планувати збут, узгоджувати пропозицію з попитом та швидко здійснювати оборот капіталу [4].

Висвітлення ролі ярмаркової торгівлі на українських землях як чинника розвитку підприємництва та торгових мереж у регіональному вимірі є актуальним. Історико-економічні та регіональні підходи дозволяють проаналізувати, як ярмарок впливав на механізми збуту, ціноутворення, формування контактів і контрактних домовленостей.

Ярмаркова торгівля формувалася як дієвий інструмент збуту в умовах нерівномірності регулярних ринків. Ярмаркові практики в Україні мали комерційний та організаційний характер. Показовими є Київський контрактний ярмарок, Слобожанський ярмарок тощо. [2, 3].

Київ був одним із ключових центрів підприємницьких угод. Київський контрактний ярмарок діяв впродовж 1798–1927 років, що засвідчує тривалу життєздатність ярмаркового механізму як форми організації торгівлі. Для підприємців це забезпечувало прогнозованість, а також вибудовувати довірчі мережі між купцями різних регіонів [2]

Слобожанщина є прикладом здатності ярмаркової торгівлі до масштабування та збереження ярмаркової специфіки навіть у сучасних умовах. Наприклад, Великий Слобожанський ярмарок проводиться в Харкові з 2002 року, тобто має тривалу практику як регіональний економічний захід [1]. Виторг близько 5,5 млн грн засвідчує результативність ярмаркового формату як механізму швидкої комерційної взаємодії [1].

Південні райони України репрезентують ярмаркову торгівлю як елемент торгових маршрутів і спеціалізації. Тут ярмарок виконував роль каналу руху товарів. Продавці приїздили за певними товарними категоріями, а місцеві виробники та посередники отримували можливість реалізовувати те, що було найбільш затребуваним саме в конкретний період. Різні міста й торгові точки спеціалізувалися на певних видах продукції (зокрема хміль, вовна, худоба чи коні). У ширшому вимірі це формувало «географію бізнесу».

Водночас ярмаркова торгівля формувала підприємницькі навички та інструменти: організацію постачання, вибір торгових позицій, практику торгівлі за попередніми умовами, конкурентну взаємодію між продавцями та отримання інформації про ринкові ціни. Підприємницький ефект ярмаркової торгівлі посилювався поєднанням комерції з домовленостями [2].

У Запоріжжі ярмаркова традиція органічно переплітається з міською культурою та святкуваннями Дня міста. Щорічні ярмарки в Олександрівську (тепер Запоріжжі) були запроваджені ще наприкінці XVIII століття, а серед них особливе місце займав Покровський ярмарок, що припадав на початок жовтня [5]. У XIX столітті ярмарок був подією з широкою географією учасників і товарів; у торгівлі переважали худоба та зерно, а також супутні повсякденні товари. З часом практика не зникла: її відновлювали в нових форматах, і в сучасні періоди ярмарок залишається складовою святкувань Дня міста — з акцентом на гастрономічні традиції та масові розваги для мешканців і гостей [4,5].

Отже, ярмаркова торгівля на українських землях була дієвим інструментом розвитку підприємництва й організації торгівлі. Вона забезпечувала канали збуту для виробників і купців, сприяла формуванню торгових мереж, підтримувала конкуренцію та ціноутворення. Ярмаркова модель зберігає ефективність як спосіб організувати взаємодію ринку й бізнесу через концентрацію попиту, пропозиції та контактів у межах короткого, інтенсивного циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий Слобожанський ярмарок [Електронний ресурс]. Портал Харківської обласної державної адміністрації. Режим доступу: <https://kharkivoda.gov.ua/news/75872> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Київський контрактний ярмарок [Електронний ресурс]. Encyclopedia of Ukraine. Режим доступу: <https://www.encyclopediaofukraine.com/display.asp?linkpath=pages%5СК%5СУ%5СКyivContractFair.htm> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Контрактний ярмарок [Електронний ресурс]. Encyclopedia of Ukraine. Режим доступу: <https://www.encyclopediaofukraine.com/display.asp?linkpath=pages%5СС%5СО%5ССContractfair.htm> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Сушик І., Сушик О. Історія та культура проведення ярмарків як основа формування ярмаркового туризму. *Вісник Львівського університету*. 2014. Випуск 47. С. 281–291. <http://dx.doi.org/10.30970/vgg.2014.47.978>
5. Ярмаркова історія Дня міста Запоріжжя: від Покрови XVIII століття до сучасних святкувань [Електронний ресурс]. Forpost Media. Режим доступу: <https://forpost.media/novosti/yarmarkova-istoriia-dnia-mista-zaporizhzhia-vid-pokrovu-xviii-stolittia-do-suchasnykh-sviatkuvan.html> (дата звернення: 12.05.2026)

УДК 338.47:070(477)

Чернова І. В.¹, Замула Д. Є.²

¹ канд. філол. наук, доцент;

² здобувач вищої освіти;

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІАСПОЖИВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЇ МЕДІАКОМПАНІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасному суспільстві медіа відіграють ключову роль у поширенні інформації, формуванні громадської думки та задоволенні потреб аудиторії у новинах і розвагах. Однак за останні десятиліття розвиток цифрових технологій та інтернету радикально змінив медіаландшафт. Традиційні канали — телебачення, радіо й друкована преса — поступово втрачають позиції, поступаючись цифровим платформам. Процес зміни способів доступу до контенту триває безперервно, що відбивається на створенні матеріалів, їх дистрибуції та монетизації, а також на характері взаємодії медіа з цільовою аудиторією.

Сьогодні значна частина користувачів споживає контент через інтернет, мобільні пристрої та соціальні мережі. Це означає, що медіакомпанії змушені адаптуватися до нових правил конкуренції, для яких вкрай важливо забезпечити не лише технічну присутність у цифрових каналах, а й трансформувати стратегічне планування. Трансформація медіаспоживання відбувається в напрямку перерозподілу ролей у комунікації, коли керівна позиція медіа змінюється зростанням впливу споживача, який формує індивідуальний інформаційний простір. Аналіз ключових змін у медіаспоживанні в умовах цифрової епохи та визначення їхнього впливу на стратегії медіакомпаній спирається на основні тренди: мобільність і фрагментація аудиторії, розвиток креативної економіки творців, а також використання штучного інтелекту (ШІ). Висвітлюються також напрями стратегічної відповіді медіа на зазначені виклики.

Сучасне медіаспоживання істотно відрізняється від попередніх моделей. Раніше значна частина інформації поширювалася в межах фіксованого графіка: телевізійні випуски новин виходили в конкретний час, а друковані видання мали регулярний цикл публікацій. У такій системі медіа визначали порядок денний і рамки інтерпретації подій для суспільства. У цифрову епоху інформація стає доступною майже миттєво, а споживання контенту не прив'язується до часу чи географічних обмежень.

Серед ключових особливостей медіаспоживання можна виокремити такі. По-перше, мобільність: значна частка переглядів здійснюється зі смартфонів, що потребує адаптації формату контенту до малих екранів і швидкого сприйняття (вертикальні відео, короткі тексти, інфографіка). По-друге, інтерактивність і соціалізація: платформи на кшталт Telegram,

YouTube, Instagram або TikTok забезпечують не тільки трансляцію, а й обговорення та поширення через реакції користувачів. По-третє, персоналізація: алгоритми рекомендацій підвищують релевантність контенту, але здатні формувати «бульбашки фільтрів», зменшуючи різноманітність інформаційних джерел. По-четверте, фрагментація: аудиторія дедалі активніше формує власні «медіа-пакети», комбінуючи різні платформи та спеціалізовані канали.

На зміну медіаспоживання впливають технологічні та поведінкові чинники. Цифрові платформи знижують витрати дистрибуції, забезпечують масштабування та швидке поширення інформації. Водночас аудиторія орієнтується на швидкість і зручність, обираючи формати, що дозволяють швидко вхопити сенс повідомлення. Додатково зростає роль незалежних авторів та інфлюенсерів, які пропонують автентичніший стиль комунікації й прямий зв'язок із аудиторією, формуючи довіру та підвищуючи власний вплив. Окремим каталізатором змін стає штучний інтелект. У результаті медіакомпанії стикаються з низкою викликів. Зміна стратегічних пріоритетів медіа відбувається на різних рівнях (таблиця 1).

Таблиця 1 — Зміна стратегічних пріоритетів медіа

Напрямок	Що втрачає актуальність / обмежує зростання	Що набуває актуальності
Контент	Загальні новини та короткі інформаційні повідомлення	Ексклюзивні розслідування, глибока аналітика, репортажі
Формати	Текст як домінуючий формат	Коротке відео, подкасти, інфографіка, інтерактивні матеріали
Аудиторія	Масовий трафік як головна мета	Нішеві спільноти та прямий зв'язок із аудиторією
Талановитість	«Функціональні» ролі журналістів	Персональний бренд журналістів і співпраця з творцями
Монетизація	Залежність від рекламного трафіку	Підписки, членство, донати, пакетування послуг

Напрямок	Що втрачає актуальність / обмежує зростання	Що набуває актуальності
Технології	Мінімальна аналітика, статичні майданчики	ШІ-аналітика, автоматизація, мобільні цифрові продукти

Наразі відбувається перехід до «ШІ-стійкого» та нішевого контенту: загальні короткі новини можуть бути частково автоматизовані, тоді як цінність зберігається за ексклюзивністю, глибиною та авторським походженням інформації. Другою тенденцією є розвиток партнерств із авторами: медіа стимулюють персональний бренд журналістів, співпрацюють з інфлюенсерами та залучають незалежних авторів до створення матеріалів. Третьою опорою стає диверсифікація бізнес-моделей: замість домінування рекламного трафіку зростає значення прямих платежів — підписок, членства та донатів, а також гібридних схем.

Отже, трансформація медіаспоживання, спричинена цифровою епохою, є незворотною. Медіа втрачають роль єдиного монополіста уваги, а натомість формується екосистема, де споживач вибудовує інформаційний простір за рахунок платформ, незалежних авторів і персоналізованих рекомендацій. Успіх медіакомпаній визначатиметься здатністю швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці, розвивати ціннісні формати контенту та підтримувати довірчі відносини з фрагментованою аудиторією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, К. (2024). Аналіз тенденцій медіаспоживання в Україні за 2022 – 2024 роки. *Інтегровані комунікації*, (1 (17), 32–36. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.173>
2. Іващенко, В., Гришин, М. (2024). ТИПОЛОГІЧНІ РІЗНОВИДИ СТРАТЕГІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА. *Інтегровані комунікації*, (2 (18), 15–26. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.182>
3. Коваль З.О., А.Д. Ткаченко А.Д. SMM-стратегія як дієвий інструмент прискорення бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (12), 2024. С.57-65. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.057>
4. Резнікова Н., Булатова О., Іващенко О. (2023). Медіаекономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для міжнародного бізнесу. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 146–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>

УДК 005.8]:330.34:502.131.1

Чорна Н. П.

д-р екон. наук, проф., професор кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, поглиблення екологічних проблем, зростання соціальної нерівності та посилення геополітичної нестабільності особливої актуальності набуває проблема формування нових підходів до управління проєктами в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Концепція сталого розвитку поступово перетворилася на одну з ключових стратегічних парадигм функціонування держав, міжнародних організацій, бізнес-структур та суспільства загалом. Її сутність полягає у забезпеченні збалансованого розвитку економічної, соціальної та екологічної складових із врахуванням потреб як сучасного покоління, так і майбутніх суспільних трансформацій. У таких умовах традиційні моделі управління проєктами, що орієнтувалися переважно на дотримання часових меж, бюджету та технічних параметрів, поступово втрачають свою ефективність. Сучасний проєктний менеджмент дедалі більше розглядається як інструмент забезпечення довгострокової стійкості економічних систем, адаптивності організацій та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Посилення ролі сталого розвитку у системі управління проєктами пов'язане зі зміною характеру глобальних економічних процесів. Розвиток цифрових технологій, автоматизація виробництва, впровадження штучного інтелекту, поширення принципів циркулярної економіки та ESG-підходів формують нові вимоги до організації управлінської діяльності. За таких умов ефективність проєкту оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем його соціального впливу, екологічної безпеки, інноваційності та здатності забезпечувати довгостроковий позитивний ефект для суспільства. Саме тому концепція sustainable project management сьогодні виступає важливим елементом стратегічного розвитку сучасних організацій.

Водночас сучасне середовище функціонування проєктів характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних моделей управління. Глобальні кризи, пандемії, енергетичні ризики, кліматичні зміни та воєнні конфлікти суттєво впливають на процеси реалізації проєктів, змушуючи організації швидко реагувати на зовнішні зміни та переглядати традиційні управлінські підходи. У цьому контексті концепція сталого розвитку формує нову систему пріоритетів, де економічна ефективність поєднується із

соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та інноваційною орієнтацією.

Сучасна теорія управління проектами дедалі частіше базується на системному підході, відповідно до якого проєкт розглядається не як ізольований процес, а як складова ширшої соціально-економічної системи. Такий підхід передбачає врахування взаємозв'язків між усіма учасниками проєктної діяльності, оцінювання впливу проєкту на зовнішнє середовище та формування механізмів довгострокового управління результатами. Особливого значення набуває stakeholder-oriented management, який орієнтується на забезпечення балансу інтересів держави, бізнесу, інвесторів, суспільства та місцевих громад. Реалізація проєктів у межах цієї концепції сприяє формуванню більш стійких економічних моделей та підвищенню рівня соціальної довіри.

Важливу роль у трансформації сучасного проєктного менеджменту відіграють інноваційні технології. Цифровізація управлінських процесів дозволяє суттєво підвищити ефективність планування, моніторингу та контролю реалізації проєктів. Використання Big Data, систем прогнозної аналітики, цифрового моделювання, штучного інтелекту та автоматизованих платформ створює передумови для оперативного прийняття управлінських рішень та мінімізації ризиків. У сучасних умовах цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації витрат, а й основою формування інноваційної екосистеми сталого розвитку.

Не менш важливим аспектом є інтеграція екологічної складової у систему управління проектами. Посилення глобальних екологічних викликів обумовлює необхідність переходу до ресурсоефективних моделей виробництва та впровадження принципів «зеленої» економіки. У цьому контексті управління проектами повинно забезпечувати мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація таких підходів сприяє не лише екологічній безпеці, але й підвищенню інвестиційної привабливості проєктів у довгостроковій перспективі.

Соціальна складова сталого розвитку також набуває визначального значення у системі проєктного менеджменту. Сучасні проєкти повинні забезпечувати не лише економічний результат, а й створення суспільної цінності, розвиток людського капіталу, покращення умов праці та формування безпечного соціального середовища. Саме тому концепція соціально відповідального управління поступово інтегрується у практику функціонування підприємств та організацій. Особливо це стосується великих інфраструктурних, інноваційних та промислових проєктів, реалізація яких має безпосередній вплив на регіональний розвиток і якість життя населення.

Для України проблема формування концептуальних засад сталого управління проектами набуває особливої актуальності в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та необхідності масштабного післявоєнного відновлення. Руйнування інфраструктури, зміна логістичних систем, потреба у модернізації промисловості та інтеграції у європейський економічний простір вимагають формування нових підходів до реалізації державних та корпоративних проєктів. У цих умовах саме проєктний менеджмент стає одним із ключових інструментів структурної трансформації економіки та забезпечення довгострокового розвитку.

Особливого значення набуває розвиток механізмів державно-приватного партнерства, міжнародного технологічного співробітництва та залучення інвестицій у стратегічні сектори економіки. Реалізація масштабних проєктів у сфері енергетики, транспорту, цифрової інфраструктури, оборонно-промислового комплексу та відновлення міст потребує інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Водночас українські підприємства дедалі активніше впроваджують ESG-стандарты, цифрові платформи управління та інноваційні методи оцінювання ефективності проєктної діяльності.

Суттєвою проблемою залишається високий рівень ризиків та невизначеності, характерний для сучасного економічного середовища. Саме тому важливого значення набуває розвиток адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання agile-підходів, гнучких організаційних структур та цифрових систем моніторингу дозволяє підвищити стійкість проєктів і забезпечити ефективне використання ресурсів навіть в умовах кризових явищ.

Таким чином, сучасна концепція управління проектами поступово трансформується у комплексну систему забезпечення сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інноваційні компоненти. Ефективне управління проектами сьогодні передбачає не лише досягнення короткострокових результатів, але й формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення стійкості економічних систем та створення умов для гармонійного розвитку суспільства. В умовах глобальної нестабільності та структурних трансформацій саме інтеграція принципів сталого розвитку у систему проєктного менеджменту стає основою формування нової моделі економічного зростання, орієнтованої на інноваційність, відповідальність та стратегічну адаптивність.

Додатково важливим напрямом розвитку сучасного проєктного менеджменту є формування культури стратегічної відповідальності, що забезпечує синергію між інноваційністю, економічною стійкістю та суспільними інтересами. Саме такий підхід створює передумови для довгострокового розвитку держави й бізнесу.

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ
ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці супроводжуються посиленням нестабільності глобального середовища, зростанням рівня невизначеності та виникненням нових ризиків для функціонування підприємств. Економічні кризи, геополітичні конфлікти, інфляційні процеси, порушення міжнародних логістичних ланцюгів, енергетичні дисбаланси та прискорення цифрової трансформації формують принципово нові умови господарювання. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами втрачають ефективність, а забезпечення стабільності функціонування бізнесу потребує впровадження комплексних механізмів антикризового управління ризиками. Саме тому антикризове управління стає не лише інструментом реагування на кризові явища, але й важливим стратегічним елементом забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток підприємства передбачає досягнення збалансованого економічного зростання, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Водночас досягнення зазначених цілей у сучасних умовах неможливе без ефективного управління ризиками. Підприємства постійно стикаються із фінансовими, інвестиційними, виробничими, інноваційними, інформаційними та кадровими ризиками, які можуть суттєво впливати на результати їх діяльності. У зв'язку з цим антикризове управління повинно базуватися на системному підході до виявлення потенційних загроз, оцінювання їх впливу та розроблення превентивних механізмів реагування. Сучасне антикризове управління має бути орієнтоване не лише на подолання наслідків кризових ситуацій, але й на формування адаптивної системи управління підприємством [1]. Це свідчить про необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічну систему управління підприємством.

В умовах глобальної нестабільності суттєво змінюється природа ризиків. Якщо раніше більшість загроз мали локальний або галузевий характер, то сьогодні ризики характеризуються високим рівнем взаємозалежності та масштабності. Пандемічні обмеження, військові конфлікти, нестабільність валютних ринків та порушення міжнародної торгівлі можуть одночасно впливати на всі сфери діяльності підприємства. У

таких умовах ефективно антикризове управління повинно враховувати комплексність ризиків та базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічної орієнтації.

Особливої актуальності набуває використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Його сутність полягає у формуванні системи управлінських рішень, спрямованих на прогнозування кризових явищ, оцінювання ймовірності виникнення ризиків та визначення механізмів їх мінімізації. У сучасних умовах ризик-менеджмент стає важливим елементом стратегічного планування, оскільки дозволяє підприємству забезпечити стабільність розвитку та знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності антикризового управління є впровадження цифрових технологій та сучасних інформаційно-аналітичних систем. Використання інструментів штучного інтелекту, великих масивів даних, автоматизованих систем моніторингу та економіко-математичного моделювання дозволяє підприємствам оперативніше аналізувати зміни ринкового середовища та прогнозувати можливі кризові ситуації. Це забезпечує можливість швидкого прийняття управлінських рішень і формування ефективних стратегій антикризового реагування.

У сучасній практиці господарювання особливе значення має стратегічна стійкість підприємства. Її формування передбачає здатність підприємства підтримувати ефективність діяльності навіть в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища. Антикризове управління ризиками у цьому контексті виступає основою забезпечення економічної безпеки підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. Підприємства, які впроваджують сучасні системи ризик-менеджменту, мають вищий рівень адаптивності до кризових змін, здатні ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати стабільність фінансових результатів. Важливим елементом антикризового управління є формування стратегічних резервів підприємства. Йдеться не лише про фінансові ресурси, але й про кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, технологічні можливості та інноваційний розвиток. Саме наявність стратегічних резервів дозволяє підприємству оперативно реагувати на кризові явища та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Стратегічне антикризове управління повинно бути спрямоване на формування механізмів довгострокового розвитку підприємства навіть за умов високого рівня ризику [2].

Слід зазначити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня професійної підготовки управлінського персоналу. У сучасних умовах керівники підприємств повинні володіти навичками стратегічного аналізу, кризового прогнозування, оцінювання ризиків та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Водночас

важливим є формування корпоративної культури ризик-менеджменту, яка забезпечує готовність персоналу до адаптації та швидкого реагування на кризові ситуації.

Суттєвий вплив на ефективність антикризового управління має інноваційний розвиток підприємства. Інновації дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності, оптимізувати витрати, вдосконалити виробничі процеси та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Саме тому сучасні підприємства повинні інтегрувати інноваційні технології у систему антикризового управління, використовуючи цифрові платформи, автоматизовані системи управління та інструменти прогнозування аналітики.

В умовах глобальної нестабільності важливого значення набуває також забезпечення фінансової стійкості підприємств. Фінансова нестабільність може стати причиною втрати платоспроможності, скорочення інвестиційної активності та погіршення конкурентних позицій підприємства. У зв'язку з цим антикризове управління повинно включати механізми фінансового моніторингу, оцінювання ліквідності, прогнозування грошових потоків та оптимізації структури капіталу. Застосування сучасних методів фінансового аналізу дозволяє своєчасно виявляти кризові тенденції та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, антикризове управління ризиками в сучасних умовах виступає стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Його ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати ризик-менеджмент у систему стратегічного управління, використовувати інноваційні технології, формувати адаптивні механізми реагування та забезпечувати економічну безпеку в умовах нестабільного глобального середовища. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися не лише на подолання наслідків криз, але й на створення передумов для довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення рівня стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Саме комплексний підхід до антикризового управління дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємств у період глобальних трансформацій та економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А. М., Мельничук А. К. Антикризове управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. № 5. С. 5–11.
2. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 300 с.

УДК 330.341.1:330.332]:332.1

Яковлев О. Ю.

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища та посилення глобальної конкуренції питання ефективного управління інвестиційним потенціалом регіонів набувають особливого значення. Динамічні зміни світової економіки, цифровізація господарських процесів, зростання рівня економічної нестабільності та необхідність структурної модернізації національної економіки формують потребу у створенні нових механізмів регіонального розвитку. Саме інвестиційний потенціал регіону виступає ключовим інструментом забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності територій та формування умов для довгострокового соціально-економічного розвитку [1].

Управління інвестиційним потенціалом регіонів є складним багатокомпонентним процесом, який передбачає комплексне використання фінансових, виробничих, трудових, інноваційних та інфраструктурних ресурсів території. У сучасних умовах ефективно управління інвестиційними процесами має орієнтуватися не лише на залучення капіталу, а й на формування сприятливого інвестиційного середовища, розвиток інноваційної інфраструктури та забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. Водночас важливого значення набуває формування системи стратегічного управління, здатної забезпечити адаптацію регіональної економіки до сучасних викликів та ризиків [2].

Сталий економічний розвиток регіонів безпосередньо залежить від рівня їх інвестиційної активності. Саме інвестиції забезпечують модернізацію виробництва, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць та підвищення рівня конкурентоспроможності територій. Крім того, інвестиційна діяльність сприяє активізації інноваційних процесів, впровадженню сучасних технологій та розвитку людського капіталу. За таких умов ефективно управління інвестиційним потенціалом стає одним із пріоритетних напрямів регіональної економічної політики. У сучасній економіці інвестиційний потенціал регіону визначається сукупністю факторів, які формують можливості території щодо залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. До таких факторів належать рівень розвитку виробничої та транспортної інфраструктури, наявність трудових ресурсів, інноваційний потенціал, фінансова стабільність, рівень цифровізації економіки, екологічний стан території та якість регіонального управління. Водночас важливу роль відіграє інституційне середовище, яке формує умови

для ведення бізнесу та реалізації інвестиційних проєктів [1]. Особливого значення набуває питання цифрової трансформації системи управління інвестиційним потенціалом регіонів. Використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ та аналітичних систем створює можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, покращення інвестиційного клімату та забезпечення прозорості взаємодії між державою, бізнесом і громадою. Цифровізація дозволяє оптимізувати процеси управління інвестиційними ресурсами, підвищити рівень моніторингу реалізації інвестиційних програм та забезпечити ефективне прогнозування соціально-економічного розвитку територій [2].

У сучасних умовах важливим напрямом управління інвестиційним потенціалом регіонів є стимулювання інноваційної діяльності. Розвиток інноваційної економіки сприяє формуванню нових точок економічного зростання, активізації підприємницької діяльності та підвищенню рівня технологічної модернізації регіонів. Інноваційні проєкти створюють можливості для залучення додаткових інвестицій, розвитку високотехнологічних виробництв та інтеграції регіонів у міжнародні економічні процеси.

Для України проблема ефективного управління інвестиційним потенціалом регіонів є особливо актуальною в умовах післявоєнного відновлення економіки. Руїнування виробничої та транспортної інфраструктури, зниження ділової активності, міграція населення та обмеженість фінансових ресурсів формують необхідність розроблення нових підходів до регіонального розвитку. У цьому контексті інвестиції виступають основою відновлення економічного потенціалу територій, модернізації інфраструктури та забезпечення економічної безпеки держави [1].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління інвестиційним потенціалом регіонів є розвиток державно-приватного партнерства. Взаємодія держави та бізнесу створює можливості для реалізації масштабних інфраструктурних та інноваційних проєктів, залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Крім того, партнерські механізми сприяють формуванню сприятливого інвестиційного середовища та активізації економічної діяльності на регіональному рівні [2].

Не менш важливим фактором забезпечення сталого економічного розвитку є розвиток людського капіталу. У сучасній економіці конкурентоспроможність регіонів значною мірою визначається рівнем професійної підготовки кадрів, здатністю населення до інноваційної діяльності та рівнем розвитку освітньої й наукової інфраструктури. Інвестиції у людський капітал забезпечують підвищення продуктивності праці,

стимулюють розвиток інноваційного підприємництва та формують передумови для довгострокового економічного зростання.

Водночас процес управління інвестиційним потенціалом регіонів супроводжується низкою проблем і ризиків. Серед основних стримуючих факторів варто виділити нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, недостатній рівень фінансового забезпечення інвестиційних програм, нестабільність нормативно-правового середовища та високий рівень інвестиційних ризиків. Крім того, негативний вплив здійснює недостатня координація між органами державної влади, місцевого самоврядування та бізнесом у процесі реалізації регіональної економічної політики [1]. У контексті реалізації потенціалу сталого розвитку особливої уваги потребує інституціоналізація регіональної інвестиційної політики, яка передбачає узгодження цілей соціально-економічного розвитку з державними пріоритетами інвестиційної стратегії. Це вимагає формування системи регіональних індикаторів ефективності, що дозволить оцінювати результативність управлінських рішень і підвищувати рівень прозорості інвестиційних процесів. Важливо також забезпечити інтеграцію регіонів у європейський економічний простір шляхом участі у спільних інфраструктурних і цифрових проєктах. Така інтеграція сприятиме підвищенню довіри інвесторів, адаптації до міжнародних стандартів управління та розвитку транскордонного співробітництва.

Таким чином, управління інвестиційним потенціалом регіонів є важливим інструментом забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій. Формування ефективної системи управління інвестиційними процесами, активізація інноваційної діяльності, розвиток цифрових технологій та модернізація інфраструктури створюють передумови для стабільного економічного зростання, підвищення рівня життя населення та забезпечення економічної безпеки держави. У сучасних умовах саме ефективне використання інвестиційного потенціалу регіонів здатне забезпечити довгострокову стійкість національної економіки та її інтеграцію у глобальний економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tkachenko, A., & Chorny, R. (2025). Otsiniuvannia investytsiinoi pryvabyvosti naosnoviadaptyvnoi ekonomichnoi statystyky [Evaluation of investment attractiveness based on adaptive economic statistics]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 4(18), 582-591. <https://doi.org/10.32750/2025-0448>.
2. Venhurenko, T. H., & Plakhotniuk, V. V. (2020). Analiz investytsiinoi pryvabyvosti Ukrainy [Analyzing the investment attractiveness of Ukraine]. *Business Inform*, 4, 103–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111>

УДК 658.8.012

Яшкіна Н. В.¹, Білоус В. В.²

¹ канд. техн. наук, доцент;

² магістрант, група 5МЕН-11;

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет» УДУНТ, м. Дніпро, Україна.

КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний споживчий ринок України функціонує в умовах нестабільного попиту, зміни логістичних ланцюгів та трансформації поведінки споживачів. Для підприємств роздрібною торгівлі це зумовлює необхідність постійного перегляду асортиментної політики з урахуванням актуальних запитів різних сегментів покупців. Практика діяльності провідних українських мереж, зокрема «АТБ», «Сільпо», «VARUS», «EVA» та «Rozetka», свідчить, що ключовим фактором утримання клієнтів є не стільки розширення асортименту, скільки його структурована оптимізація. Одним із найбільш ефективних підходів до управління асортиментом є категорійний менеджмент, який передбачає розгляд товарних категорій як окремих бізнес-одиниць із власними цілями та показниками ефективності. Такий підхід забезпечує інтеграцію функцій закупівлі, логістики та продажу та орієнтацію на споживача як ключовий фактор прийняття управлінських рішень [1]. В умовах нестабільного зовнішнього середовища це дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, оптимізувати товарні потоки та мінімізувати витрати [2]. Ефективність категорійного менеджменту значною мірою залежить від визначення ролей товарних категорій, що дозволяє узгодити структуру асортименту з поведінкою споживачів. У сучасних умовах доцільно виокремити низку напрямів оптимізації асортименту як інструменту розширення клієнтської бази.

Першим напрямом є раціоналізація асортиментної структури, що передбачає скорочення малоефективних позицій та концентрацію на товарах із високою оборотністю. У практиці мережі «VARUS» це реалізується через регулярний перегляд асортиментних позицій і контроль залишків.

Другим напрямом є балансування широти та глибини асортименту з урахуванням змін споживчих пріоритетів. Зокрема, в умовах енергетичних обмежень зростає попит на товари автономного використання, що враховується у формуванні пропозиції в мережі «Rozetka».

Третім напрямом є управління соціально значущими категоріями товарів першої необхідності. Забезпечення їх доступності формує довіру до торговельної мережі та сприяє формуванню довгострокової лояльності

споживачів. Це характерно для мережі «АТБ», яка орієнтується на масовий сегмент.

Четвертим напрямом є адаптація асортименту до потреб окремих груп споживачів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та ветеранів. Такий підхід дозволяє враховувати соціальні зміни та розширювати клієнтську базу.

П'ятим напрямом є локалізація постачання, що передбачає розширення частки продукції українських виробників у структурі асортименту. Це дозволяє зменшити логістичні ризики та підвищити привабливість пропозиції для споживачів [3]. Подібні підходи активно використовуються в мережах «Сільпо» та «ЕВА».

Шостим напрямом є цінова диференціація в межах товарних категорій, що забезпечує доступність продукції для різних груп споживачів та зменшує ризик втрати клієнтів у періоди зниження платоспроможності.

Сьомим напрямом є цифровізація управління асортиментом, що передбачає використання аналітичних систем для прогнозування попиту, контролю товарних залишків та запобігання дефіциту. У великих ритейлерів, які одночасно розвивають мережу магазинів та інтернет-торгівлю (наприклад, «Rozetka» чи «Епіцентр»), це забезпечує узгодженість усіх каналів продажу та покращує досвід взаємодії покупця з брендом [4].

Таким чином, категорійний менеджмент виступає дієвим інструментом оптимізації асортиментної політики підприємства. Його застосування дозволяє українському ритейлу швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність роботи кожної товарної групи та формувати стійку базу лояльних клієнтів, що цінують наявність потрібного товару за справедливою ціною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. Київ : НУХТ, 2019. 154 с.
2. Криківський Є. В., Дейнега О. В. Логістичне управління асортиментом підприємств в умовах нестабільного середовища. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 45–50. URL: <http://www.economy.in.ua>
3. Павлова В. А., Кузьменко О. В. Стратегічні орієнтири управління товарним асортиментом роздрібних торговельних мереж. Академічний огляд. 2023. № 2 (59). С. 112–120.
4. Лігоненко Л. О. Управління асортиментною політикою підприємства в умовах трансформації споживчого ринку. Економіка України. 2022. № 7. С. 54–63.

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному
та мережному режимах

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

Матеріали VII-ої Міжнародної науково-практичної конференції

14-15 травня 2026 року

Один електронний оптичний диск (CD-ROM); супровідна документація.
Тираж 100 прим. Зам. № 429 від 09.06.2026.

Видавець і виготовлювач
Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64
Тел.: (061) 769-82-96, 220-12-14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.