

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра міжнародної економіки
Національний технічний університет України Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра міжнародної економіки
Європейська Асоціація Економістів
Всеукраїнська Асоціація економістів-міжнародників
Спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств України

ЗБІРНИК ТЕЗ

IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

«СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ»

Київ
2026

5 грудня 2025 р.

*Рекомендовано до друку Вченою радою факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
(протокол №1 від 20 січня 2026 р.)*

Редакційна колегія:

Шлапак А.В. – д.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку, професор кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Лойко В. В. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри міжнародної економіки, Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Кравченко М. О. – декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського, доктор економічних наук, професор.

Войтко С. В. – завідувач кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського, доктор економічних наук, професор.

Ушенко Н.В. – д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки, Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Сундук А.М. – професор кафедри міжнародної економіки, доктор економічних наук, професор, Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Глушченко Я. І. – доцент кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського, кандидат економічних наук, доцент.

Жукова Ю. М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Лось В.О. – к.е.н., доцент, заступник декана з наукової роботи та міжнародної діяльності, доцент кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Юрченко О.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Швець П.А. – доцент кафедри міжнародної економіки, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник;

Бобер Л.П. – старший викладач кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Никонюк К. О. – викладач кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»
[Текст]: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 5 грудня 2025 р.) / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2026. 334 с.

Викладено тези доповідей учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти», яка відбулася у м.Києві 5 грудня 2025 р.

Висловлені у тезах думки та пропозиції можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції. У випадках виявлення плагиату відповідальність несуть автори наданих матеріалів.

© Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»



**СЕКЦІЯ 1.
ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У
СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК**

Артъмова А., Гальченко Ю. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ESG ЯК ОСНОВА СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ	<i>11</i>
Баланюк М.М., Бобер Л.П. УРБАНІСТИКА ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z. ЯК МОЛОДІЖНІ ІНІЦІАТИВИ ЗМІНЮЮТЬ МІСТА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ	<i>14</i>
Бехтер О. С., Кулик В. А. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ	<i>18</i>
Вакулко К.В., Лазаренко В.І. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	<i>22</i>
Васєєв П.Д., Кулик В.А. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	<i>25</i>
Ващенко Н.Ю. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ	<i>28</i>
Глебець К., Ушенко Н.В. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК КАТАЛІЗАТОР УРБАНІСТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У КИЄВІ	<i>31</i>
Загороднюк Є.В. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	<i>35</i>
Овсяннікова П.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	<i>38</i>
Похідня Б. А., Кулик В. А. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	<i>43</i>

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Райковський А., Бобер Л.П. МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК ЦЕНТРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТА ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК	46
Різник В. І., Кулик В. А. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	50
Сандула А. РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У МЕЖАХ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	54
Сенаторська А.О., Бобер Л.П. ВНЕСОК ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ ТА СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ В КИЇВСЬКІЙ АГЛОМЕРАЦІЇ	56
Simavin P. THE IMPACT OF DIGITAL TOOLS ON THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL	61
Терещенко О. В., Кулик В. А. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	63
Хрикіна О.В., Бобер Л.П. РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ	66
Чень Чен, Кулик В. А. ЦИФРОВІ ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-БІЗНЕСУ	70
Шаров М. І., Лелеченко А.П. УРБАНІСТИЧНА СИНЕРГІЯ ПРАВОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕГАПОЛІСА	73
СЕКЦІЯ 2. ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ І КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА	
Александров Б.В. РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ	76

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Бабко Р. О., Войтко С. В. ВПЛИВ ВОЄННИХ І ВАЛЮТНИХ ШОКІВ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ	79
Блеско Н. ТЕХНОСТРЕС ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	82
Бондаренко Д. С., Юрченко О. А. ФІНАНСОВА КРИЗА 2008 РОКУ: ПРИЧИНИ, МЕХАНІЗМИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	85
Бурлака Н.І. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ	88
Власенко В.М., Левіщенко В.С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	91
Вервейко А. Р., Дятлова В. В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	94
Геря С., Шульгіна Т.С. СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19	97
Дідушок Р.З., Казак О.О. ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ М. КИЄВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	101
Козинець Я. О., Дятлова В. В. КРИЗОВІ ЯВИЩА В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	106
Ксендзук В.В., Пеньковська В.Р. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	110
Кудрань О. Ю., Корогодова О. О. ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ВІДХОДІВ НА РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	113
Літкевич В.С. АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ШВЕЙЦАРСЬКИХ БАНКІВ ЩОДО ЗАХИСТУ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	117
Поліщук Р. Р., Надвиничний С. А. ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	121

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»

Рева Д. В., Кулик В. А. ІНФОРМАЦІЙНІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ МІНІМІЗАЦІЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	125
Сердовін К.О., Бабяк Н.Д. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	129
Сердюк С. В., Лазоренко Т. В. ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	132
Сендецька М. С., Голобородько А. Ю. АДАПТАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ	135
Соколова З.С. РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА КРАЇН АФРИКИ	139
Sotnyk A. CYBER SECURITY IMPORTANCE DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR	142
Хуторна С.В., Шульгіна Т.С. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	146
Шкода О. С., Бобер Л.П. РОЛЬ ВЕЛИКИХ ПРИВАТНИХ СПОРТИВНИХ ОПЕРАТОРІВ У ФОРМУВАННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗДОРОВОГО МІСТА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД. ДОСВІД «SPORT LIFE»	150
СЕКЦІЯ 3. ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ	
Андрієвська Е., Шлапак А.В. ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ТІНЬОВИЙ РИНОК ТА ВПЛИВ НА МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ	154
Арабаджи К., Рамський А.Ю. ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ	159
Баранов Є.М., Лойко В.В. УРБАНІСТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗРОСТАННЯ КІЛЬКОСТІ МІСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ	162
Безлюдна К., Юрченко О.А. МІЖНАРОДНА МІГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: МАСШТАБИ, НАСЛІДКИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ	166

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Бондаренко В.О., Никонюк К.О. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЄС У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	<i>170</i>
Вареник С. С., Корогодова О. О. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ	<i>173</i>
Вербняк Т.М. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	<i>176</i>
Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. РОЗВИТОК ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	<i>179</i>
Гладчук І., Юрченко О.А. РОЛЬ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	<i>182</i>
Григор'єва С.С. ЗМІНИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	<i>187</i>
Дахно М., Казак О. INNOVATIVE LOGISTICS BUSINESS MODELS AS DRIVERS OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN GLOBALIZED SUPPLY CHAINS	<i>189</i>
Дика Є.О., Шлапак А.В. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	<i>192</i>
Дроздовський Я.П., Манайло А.І. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	<i>194</i>
Жарикова К.О., Шлапак А.В. ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	<i>198</i>
Lytvyn R. DIGITALISATION OF AGRICULTURAL SPHERE OF THE ECONOMY	<i>201</i>
Масина Д. П., Голобородько А. Ю. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ І ЗНАНЬ	<i>203</i>
Матійчук О., Шлапак А.В. ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТЮТЮНОВИХ ТА НІКОТИНОВІСНИХ ВИРОБІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ	<i>206</i>
Науменко В., Шлапак А.В. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОБІЛІЗАЦІЇ ДІАСПОРНИХ ФІНАНСІВ ТА ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	<i>210</i>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Pan X., Kotlyk A. SPECIFICS OF CORPORATE STARTUPS MANAGEMENT	216
Самандаров С. В., Ушенко Н.В. ЕВОЛЮЦІЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ	223
Сичинська М.О., Лойко В.В. МІЖНАРОДНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	229
Сокур А.В., Трифонова О.В. ДО ПИТАННЯ ПРО ТРАНСФОРМАЦІЮ РОЛІ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ESG-ВИКЛИКІВ	231
Тарара О. Я., Срібна Є. В. ІНВЕСТИЦІЙНО-НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯПОНІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЦИТУ ПОТОЧНОГО РАХУНКУ	235
Тонкоголос А.Д., Ушенко Н.В. МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ НІГЕРІЇ)	239
Феоктістов Г. ЕНЕРГЕТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	242
Фесан О.А., Лойко В.В. ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ	246
Щербакова Є. Ю., Корогодова О. О. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТНК У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ	248
Xin Xin DIGITAL TRANSFORMATION AT BYD COMPANY LIMITED	252
Zhu Lingang, Kotlyk A. THE SPECIFICS OF BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT INDUSTRY REGARDING FOOD DELIVER	256
Yuan Chao IMPROVEMENT OF MANAGERIAL DECISION MAKING TECHNIQUES AT THE ENTERPRISE: CASE OF HAIER	261
СЕКЦІЯ 4. МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ: ПОЛІТИКИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ	
Братусь Д.В., Єрохіна Д.О. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	266

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Вервейко А.Р., Дятлова В.В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	270
Гасенко Ю. УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ MRP ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У FMCG-КОМПАНІЯХ	273
Главіцка Д.В., Гордіца Т.М. АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	276
Дикою Р.О., Шлапак А.В. МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ МОДИ: ПОЛІТИКИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	279
Кінер А.А. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	284
Кішка І.О. МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	287
Кравець І.О. МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	290
Купченко А.Є., Держак Н.О. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В МИТНИХ ОРГАНАХ	293
Лінчевська В.Д., Сторожук О.В. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ	297
Лойко Є.М. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА У КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЯХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	301
Матюшенко П.Д., Маліч П.А. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ	304
Наумович А.Ю., Смерічевська С. В. ПІДТРИМКА РІШЕНЬ У ВИБОРІ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПАРТНЕРІВ І ХАБІВ АГЕНТАМИ ШІ	307
Савчук С.В. РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	310

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Сбойчакова Г.С., Лазаренко В.І. БРЕНДИНГ ТА ЙОГО СУЧАСНА РОЛЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ	<i>313</i>
Shang Jing, Oksana Okhrimenko DIGITAL GREEN CORRIDORS AS INSTRUMENTS OF DECARBONIZED AND TRANSPARENT TRADE: EUROPEAN GOVERNANCE AND UKRAINE'S EMERGING ROLE	<i>316</i>
Ткач Н. В., Трушкіна Н. В. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ОНЛАЙН-СПОЖИВАЧІВ	<i>318</i>
Тридуб Д. Б., Юрченко О. А. БРЕНДИНГ МІСТА У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ МІСЦЕВОГО МАРКЕТИНГУ	<i>322</i>
Федоренко І.А., Макаренко В.Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	<i>325</i>
Шишко Є. С., Юрченко О. А. SMM ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА	<i>328</i>
Шматько І.І., Кармінська-Белоброва М.В. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	<i>332</i>

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ESG ЯК ОСНОВА СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

Артёмова А.,
доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу, к.е.н., доцент,
Гальченко Ю.,
здобувач бакалаврського рівня вищої освіти,
Спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

Сьогодні підприємства стикаються з підвищеною геоекономічною та кліматичною нестабільністю, жорсткішими вимогами інвесторів і банків та прискореною цифровою трансформацією ринків. Поєднання цифрових інструментів і впровадження ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) стає ключовим фактором конкурентоспроможності: воно підвищує стійкість доходів, знижує операційні й фінансові ризики та відкриває доступ до «зеленого» фінансування та європейських ланцюгів постачання.

Метою є проаналізувати, як цифровізація в поєднанні з ESG-підходом формує стійкі бізнес-моделі українських підприємств та що потрібно для їх практичного впровадження.

Аналітична робота базується на офіційних політиках і звітах (НБУ, Мінекономіки, OECD, EBRD), галузевих оглядах та практичних прикладах українських компаній, що здійснювали цифрову трансформацію й інтеграцію сталих практик. Підхід - системний аналіз моделей, кейс-огляди та синтез політичних рекомендацій для МСП.

Модель базується на трьох взаємопов'язаних елементах: цифрові продукти/сервіси або цифрова оптимізація операцій (підписні сервіси, платформи, автоматизація), ESG-практики, що знижують операційні й регуляторні ризики (енергоефективність, зниження викидів, прозорий ланцюг постачання), диверсифікація доходів (сервіси + продукти, вихід на нові ринки через платформу). Разом це дає стійку виручку від підписок/сервісів, меншу вразливість до шоків у постачанні та кращий доступ до капіталу. Відповідність ESG-вимогам знижує вартість капіталу й відкриває доступ до «зелених» кредитів та грантів, що прискорює інвестиції у цифровізацію та енергоефективність.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Це забезпечує стабільність грошових потоків (сервісизація/підписні моделі), зниження регуляторних ризиків та поліпшення кредитних умов.

Ключовими інструментами виступають ERP/SCM з модулем ESG-звітності, цифрові платформи для моніторингу ланцюгів постачання, IoT і аналітика для енергоефективності, CRM та підписні моделі монетизації. Управлінські практики: інтеграція ESG-KPIs у систему менеджменту, agile-підходи до продуктового розвитку, внутрішній комплаєнс і прозорі процедури звітності. Для МСП важливі прості шаблони звітності, готові SaaS-рішення і навчання персоналу.

Це прискорює адаптацію, підвищує прозорість взаємодії з партнерами та інвесторами й підсилює операційну ефективність.

Фінансування: зелені кредити, ESG-облігації, програми ЄС/МФО вимагають відповідності стандартам; гарна ESG-звітність знижує вартість капіталу. Енергоефективність - прямий канал скорочення витрат і одночасно критерій для субсидій та грантів. Для МСП важливо поєднати інвестиції у цифровізацію з інвестиціями у енергоефективність, щоб відповідати умовам фінансування. Таким чином, дешевше і доступніше фінансування, кращі умови співпраці з міжнародними партнерами, довгострокова економія, що разом зменшує ризик касових розривів у МСП.

Таблиця 1.1

Цифрові інструменти та ESG стандарти

Інструмент	Очікуваний ефект	Що потрібно бізнесу
Підписна модель / сервісизація	Стабільні регулярні доходи	Перехід до SaaS/сервісних пропозицій, CRM
ERP/ESG-модулі	Прозорість, готовність до аудиту	Інтеграція IT-рішень, базовий IT-персонал
IoT для енергообліку	Зниження енерговитрат	Інвестиція в прилади, аналітика даних
Зелене фінансування (кредити/гранти)	Дешевший капітал	ESG-звітність, технічні проекти енергоефективності
Платформені рішення для ланцюгів постачання	Стабілізація постачання, диверсифікація	Партнерства, цифрова інтеграція постачальників

Висновки. Цифровізація у поєднанні з чіткою ESG-стратегією формує робочу основу для стійких бізнес-моделей: вона підвищує передбачуваність доходів, знижує операційні витрати і відкриває доступ до вигідніших фінансових інструментів. Основні «вузькі місця» - брак капіталу на початкові інвестиції для МСП, дефіцит навичок в IT та ESG-звітності, а також невисока цифрова інтегрованість постачальницьких ланцюгів. Пріоритетні дії:

1) поєднати інвестиції в прості SaaS-рішення та енергоефективні заходи;

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

- 2) формалізувати ESG-звітність та KPIs;
- 3) використати програми державної/міжнародної підтримки для співфінансування цифрових і «зелених» проєктів. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність і знизити вразливість бізнесу до майбутніх шоків.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Програми підтримки для малого і середнього бізнесу у сфері енергоефективності та декарбонізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sae.gov.ua/uk/business-support-programs> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 30 серпня 2024 р. № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року» [Електронний ресурс]. – Київ: КМУ, 2024. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Кабінет Міністрів України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Київ: КМУ, 2024. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/eu-integration/association-agreement-implementation-report-2024.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Міністерство економіки України. Економічний огляд ОЕСР щодо України: офіційне повідомлення [Електронний ресурс]. – Київ: МЕУ, 2025. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9e8b4b33-64af-4f8a-a377-3d5eb1fba26e&title=EkonomichniiOgliadOESR> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Міністерство економіки України. Стратегія відновлення та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року: матеріали та звіти про реалізацію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5a03a302-3fae-45cf-90a2-83a6cbe22eac&title=StrategiiaVidnovlenniaMsp> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 [Електронний ресурс]. – Київ: НБУ, 2025. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Financial_Stability_Report_2025.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
7. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2024–25: *Navigating Industrial Policy*. Country Assessment: Ukraine [Electronic resource]. – London: EBRD, 2024. – Access mode: <https://www.ebrd.com/en/publications/transition-report.html> (accessed: 27.10.2025).
8. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine* [Electronic resource]. – Paris: OECD Publishing, 2024. – Access mode: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/digital-transformation-ukraine.htm> (accessed: 27.10.2025).
9. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025* [Electronic resource]. – Paris: OECD Publishing, 2025. – Access mode: <https://www.oecd.org/economy/ukraine-economic-survey.htm> (accessed: 27.10.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Баланюк М.М.

*здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня,
спеціальності «Економіка»*

Бобер Л.П.

*старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ*

УРБАНІСТИКА ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z. ЯК МОЛОДІЖНІ ІНІЦІАТИВИ ЗМІНЮЮТЬ МІСТА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ

Сучасні українські міста перебувають у стані перманентної трансформації, і важливу роль у цьому процесі відіграє покоління Z – молодь, народжена приблизно з 1997 року. Вони є першою повністю «цифровою» генерацією, яка формує свої вимоги до міського середовища, спираючись на принципи інклюзивності, сталості та технологічності [1;2;3]. Молодь активно переосмислює простір, вимагаючи від життєвого простору міста не просто функціональності, а й комфорту, екологічності та соціальної взаємодії. Ці потреби сучасного покоління формують запит на дослідження впливу неформальних молодіжних ініціатив у сфері локального економічного розвитку українських міст [4]. Дослідження молодіжної урбаністики набуває особливої важливості в розрізі розроблення нагальних рішень щодо постконфліктного відновлення України, з врахуванням інноваційних підходів до розбудови та модернізації інфраструктури агломерацій. Молодіжні ініціативи зараз вже не просто соціальні рухи, а агенти інновацій та «м'якої» ревіталізації, що мають прямий економічний ефект, насамперед через розвиток креативної економіки та підвищення туристичної привабливості [5].

Вимоги покоління Z суттєво трансформують сприйняття міського простору. Замість масштабних і капіталомістких проєктів, молодь фокусується на швидкій, низьковитратній та тимчасовій ревіталізації «занедбаних» зон (place-making), що не мають чіткої функціональності. Вже зараз ми можемо частіше спостерігати процеси перетворення пустирів на громадські парки, сади, створення вуличних бібліотек чи стінописів (муралів), які підвищують соціальний капітал району та його привабливість [6]. Міністерство молоді та спорту України у 2022–2024 роках активно сприяло розвитку молодіжних центрів та просторів, які стали платформами для реалізації понад 50 проєктів соціальної та культурної активності. До цих ініціатив було залучено більше ніж 1500 волонтерів, що сприяло зміцненню молодіжної спільноти та підвищенню рівня громадської активності у різних регіонах країни. Крім того, станом на 2025 рік в Україні діє понад 640 молодіжних центрів і просторів, які були створені або оновлені за підтримки Міністерства молоді та спорту й партнерів, забезпечуючи молоді комфортні умови для самореалізації та

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

дозвілля [6;17]. Таким чином, молодь не чекає на рішення влади, а створює якість простору самостійно, часто використовуючи механізм «тактичного урбанізму».

Особливе значення для цієї генерації має стійка мобільність. Ідея «15-хвилинного міста», де більшість необхідних послуг доступна пішки або на велосипеді, стає одним з провідних запитів [7]. Молодіжні ініціативи активно лобюють розвиток велосипедної інфраструктури, розширення пішохідних зон та вдосконалення громадського транспорту, що відображає сферу пріоритетності, яка полягає в екологічності, зручності та підтримці здоров'я мешканців міст та агломерацій [8]. Дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України (2023) показує, що 68% молоді віком 18-29 років у великих містах надають перевагу пішохідному та велосипедному пересуванню перед приватним автомобілем, що суттєво відрізняється від попередніх поколінь [9].

Крім фізичного, покоління Z формує й цифровий простір міста. Вони активно використовують цифрові технології для залучення до процесів прийняття рішень через мобільні додатки (e-participation), соціальні мережі та краудсорсинг [10]. Створення інтерактивних карт, подання електронних петицій та обговорення проєктів онлайн підсилює прозорість та ефективність муніципального управління і виводить цифрову урбаністику в центр уваги [3]. Платформи громадянської участі, такі як «Dіia.City», локальні краудсорсинг-платформи та «Open Budget», що активно використовуються молоддю в українських містах, дозволяють напряму впливати на розподіл бюджетних коштів та визначення пріоритетів міського розвитку.

Молодіжні ініціативи є потужними рушіями економічного розвитку. Вони слугують інкубаторами для креативного класу та стартапів у сферах ІТ, дизайну, медіа та культури, що є основою креативної економіки міста [11]. Згідно з Ukrainian Startup Fund (2024), ІТ-сектор становить близько 4% ВВП України, а креативні індустрії, зокрема стартапи у сфері ІТ, дизайну та медіа (наприклад, Djoоky, «Креативна практика»), демонструють високий потенціал зростання завдяки ініціативам Дія.City та залученню молоді [11]. За допомогою молодіжних ініціатив створюються культурні хаби, коворкінги та мистецькі кластери, що дозволяє залучити висококваліфіковані кадри до креативних кластерів та утримати талановиту молодь в осередках агломерацій, запобігаючи «відтоку мізків» – критичній проблемі для України.

Реалізація таких проєктів призводить до появи «третіх місць» – просторів поза домом і роботою, які стають осередками соціальної взаємодії. Ревіталізація занедбаних промислових об'єктів або історичних будівель під креативні кластери призводить до появи локалізованого малого бізнесу (кав'ярні, незалежні магазини, майстерні) що, у результаті спричиняє непрямий економічний ефект, який полягає у підвищенні цін на нерухомість на 8-12% та збільшення кількості малих підприємств на 15–20% протягом останніх років [12]. Наприклад, перетворення старих заводів на арт-простори приваблює інвестиції та створює робочі місця, що стимулює економічну активність на раніше депресивних територіях.

Крім того, молодь створює унікальний «бренд» міста через організацію фестивалів, арт-проєктів та неформальних галерей, що підвищує туристичну

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»

атрактивність, особливо для внутрішнього та зовнішнього молодіжного туриста, який шукає автентичні та динамічні культурні переживання, а не традиційні екскурсії [13]. Особливо популярними є міські фестивалі вуличного мистецтва, музичні події та креативні ярмарки.

Незважаючи на потужний вплив, молодіжні ініціативи часто стикаються з браком інституційної підтримки. Більшість молодіжних проєктів реалізуються за рахунок волонтерства та краудфандингу, отримуючи обмежену муніципальну підтримку [14]. Для максимізації економічного та соціального ефекту від ініціації нестандартних «ауф-проєктів» необхідна інтеграція успішних молодіжних ініціатив у офіційні міські програми, а також забезпечення їм прозорого доступу до муніципального фінансування, грантів та ресурсів [14]. Створення спеціалізованих молодіжних рад при ОМС та виділення окремих бюджетних ліній для підтримки урбаністичних ініціатив молоді могло б суттєво посилити їх вплив на розвиток міських агломерацій.

Головний виклик перед муніципалітетами полягає в необхідності перейти від позиції «контролю» до «партнерства» з Поколінням Z [15]. Успішні міжнародні практики, зокрема досвід скандинавських країн та Канади, підтверджують ефективність моделі співуправління, в якій за молоддю інституційно закріплюється участь у розробці стратегій міського розвитку на всіх етапах – від концептуалізації до реалізації та моніторингу. Міській владі слід визнати молодь не просто об'єктом соціальної політики, а повноцінним суб'єктом формування міської ідентичності та підвищення конкурентоспроможності.

Вплив покоління Z на українську урбаністику є глибоким і багатограним. Молодіжні ініціативи не лише прикрашають міста чи вирішують точкові соціальні проблеми; вони закладають основи для нової, сталої та креативної міської економіки. Інтеграція молоді в процеси міського планування забезпечує довгострокову стійкість урбаністичних трансформацій, оскільки саме це покоління житиме та працюватиме в містах, які формуються сьогодні. Їх здатність швидко реагувати на соціальні потреби, використовувати технології та впроваджувати децентралізовані рішення робить їх важливим елементом постконфліктного відновлення та розвитку [16].

Системна підтримка молодіжних урбаністичних ініціатив має стати одним із пріоритетів національної політики відбудови та модернізації міст, що дозволить Україні побудувати конкурентоспроможні, екологічні та соціально інклюзивні міські середовища європейського рівня.

Список використаних джерел:

1. Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2022). *Цифрова економіка: Передумови та етапи становлення в Україні та світі*. КНЕУ.
2. Кравчук, Б. І. (2021). Соціокультурні виклики та міське середовище: Погляд молоді. *Вісник економічної науки України*, 1(54), 112–119.
3. Павлюк, Р. В. (2024). Цифрова урбаністика та Smart City в Україні: Досвід впровадження. *Архітектура та будівництво*, 3(70), 45–56.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Мельник, Л. С. (2022). Ревіталізація міських просторів: Економічний потенціал креативних індустрій. *Економічний часопис*, 4(28), 78–89.
5. Гнатюк, В. П. (2020). Вплив молодіжних ініціатив на формування локальної ідентичності міста. *Соціальна політика та соціальна робота*, 2, 90–102.
6. Міністерство молоді та спорту України. (2024а). *Молодь у дії: Підсумки програми ВідНОВА:UA за 2024 рік*. <https://mms.gov.ua/news/molod-u-dii-pidsumky-prohramy-vidnovaua-za-2024-rikmms>
7. Лисенко, А. С. (2024). Концепція 15-хвилинного міста: Український контекст та перспективи. *Урбаністичні студії*, 1(15), 10–22.
8. Ковальчук, І. О. (2023). Планування сталої мобільності в українських містах: Запит молоді. *Містобудування та територіальне планування*, 85, 63–71.
9. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. (2023). *Молодь України: Пріоритети мобільності та міського розвитку* [Аналітична доповідь].
10. Демченко, П. В. (2022). E-participation: Залучення громадян до прийняття рішень в урбаністиці. *Державне управління: Теорія та практика*, 5, 150–161.
11. Ukrainian Startup Fund. (2024). *Стан сучасної креативної економіки і креативних індустрій*. <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreativnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>
12. Захарченко, Г. І. (2020). «Треті місця» та їхній вплив на соціально-економічний розвиток районів. *Культурологічний вісник*, 45, 135–148.
13. Державна служба статистики України. (2024). *Статистичний щорічник України за 2023 рік*. Інформаційно-аналітичне агентство.
14. Іванов, С. О. (2024). Інституціоналізація неформальних молодіжних проєктів як інструмент міського розвитку. *Муніципальне управління*, 1(32), 78–90.
15. Веремійчук, Т. Р. (2022). Партнерство влади та громади: Нові моделі управління містом. *Публічне управління та адміністрування*, 3(47), 25–36.
16. Пономаренко, Л. Ф. (2025). Урбаністичне планування в умовах повоєнної відбудови України: Досвід та перспективи. *Географія та сучасність*, 1(50), 5–18.
17. Міністерство молоді та спорту України. (2024b). *Про стан діяльності молодіжних центрів та молодіжних просторів в Україні*. <https://mms.gov.ua/news/pro-stan-diiialnosti-molodizhnykh-tsentriv-ta-molodizhnykh-prostoriv-v-ukrainimms>

Бехтер О. С.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Мотиваційні системи на підприємствах формують основу організаційної продуктивності, визначаючи рівень залученості працівників та ефективність виконання управлінських завдань. Ефективність персоналу безпосередньо впливає на економічні результати, стійкість виробничих процесів та адаптацію до змін ринкових умов. Традиційні підходи до стимулювання, що ґрунтуються переважно на матеріальних винагородах, не здатні забезпечити високий рівень продуктивності у середовищі, де використання цифрових технологій і аналітичних платформ стає стандартом управлінської практики [5]. Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки інноваційних мотиваційних механізмів, які поєднують кількісну оцінку результативності та комплексну стимуляцію персоналу на основі сучасних управлінських інструментів.

Інноваційні системи мотивації включають інтегроване використання КРІ (Key Performance Indicators) для оцінки результатів роботи співробітників. КРІ забезпечують кількісне вимірювання продуктивності, дозволяють зіставляти досягнуті результати з поставленими цілями та формувати систему винагороди на основі об'єктивних даних [5]. На практиці це реалізується, наприклад, у виробничому підприємстві, яке спеціалізується на випуску механічних компонентів. Інтеграція цифрової платформи для моніторингу показників відділів складання та логістики дозволяє менеджменту визначати вузькі місця у виробничому процесі та оперативно коригувати завдання працівників, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Впровадження електронного бізнесу в Україні відкриває нові можливості для формування інноваційних мотиваційних систем. Підприємства, що використовують електронні платформи для продажів, обліку та управління виробничими процесами, отримують доступ до великих масивів даних про продуктивність працівників, швидкість виконання завдань та якість обслуговування клієнтів [2]. Це дозволяє інтегрувати цифрові показники у систему КРІ та формувати більш гнучкі мотиваційні програми, що стимулюють персонал до підвищення ефективності та адаптації до змінних умов ринку. Наприклад, українське виробниче підприємство, яке паралельно веде електронну торгівлю, використовує дані онлайн-продажів для

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

коригування завдань співробітників відділу логістики та маркетингу, підвищуючи швидкість реакції та рівень обслуговування клієнтів.

Додатковим елементом сучасних мотиваційних систем є застосування аналітичних цифрових рішень, що забезпечують прогнозування поведінки працівників та оцінку їхньої залученості. Використання спеціалізованих алгоритмів дозволяє відстежувати продуктивність у реальному часі, оцінювати ефективність окремих заходів стимулювання та коригувати програми мотивації [3]. Наприклад, на підприємстві, що займається виробництвом електронних компонентів, було впроваджено систему автоматизованого збору даних про продуктивність цехів та робочих груп. Це дозволило визначати оптимальні види стимулів, які максимізують ефективність кожного співробітника, і сформуванати персоналізовану мотиваційну стратегію для підрозділів.

Важливою складовою ефективною мотиваційної системи є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать премії, надбавки за перевиконання плану та бонуси за результативність, а нематеріальні – навчальні програми, можливості для кар'єрного зростання, участь у стратегічних проектах і внутрішньоорганізаційних інноваційних ініціативах. Підприємство, що виробляє пакувальні матеріали в Україні, застосувало комбіновану систему мотивації: щомісячні бонуси на основі КРІ доповнювалися програмами підвищення кваліфікації та участю в проєктах оптимізації виробничих процесів. У результаті середній рівень продуктивності співробітників зріс на 12%, а показник залученості – на 18% [5].

Інтеграція принципів сталого розвитку у мотиваційні програми дозволяє підвищувати соціальну відповідальність та залученість персоналу. Працівники більш активно виконують завдання, коли мотиваційна система включає проєкти з енергоефективності, екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності [1]. Так, виробниче підприємство, що працює в металургійному секторі, запровадило програми участі працівників у ініціативах із зменшення енергоспоживання та оптимізації відходів виробництва. Працівники, залучені до таких ініціатив, показали підвищену відповідальність і ініціативність, що позитивно вплинуло на загальну ефективність управління.

Важливим аспектом є застосування цифрової аналітики для контролю ефективності мотиваційних заходів. Системи збору та обробки даних дозволяють проводити регулярний моніторинг результатів впроваджених програм та оцінювати вплив різних стимулів на продуктивність [4]. На практиці це реалізується у формі цифрових панелей управління, які показують результати роботи відділів у реальному часі та дозволяють менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки такому підходу виробниче підприємство в центральному регіоні України оптимізувало завантаження робочих груп та підвищило ефективність використання обладнання.

Мотиваційні стратегії повинні враховувати специфіку зовнішньоекономічної діяльності та інтеграцію до глобальних ринків. Підприємства, що реалізують продукцію на зовнішніх ринках, стикаються з додатковими вимогами до якості,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

термінів виконання та організації робочого часу. Впровадження цифрових систем моніторингу персоналу та аналітики дозволяє відстежувати продуктивність віддалених підрозділів і забезпечувати своєчасне реагування на відхилення від плану [3]. Це сприяє підтриманню високого рівня управлінської ефективності та мінімізує ризики втрат у виробничих процесах.

Комплексна система мотивації включає також управління навчанням та розвитком персоналу. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність навчальних програм, визначати потреби у підвищенні кваліфікації та прогнозувати вплив заходів на продуктивність співробітників [5]. Виробниче підприємство, що впровадило цифрову систему оцінки результатів навчання, отримало змогу оптимізувати навчальні програми і досягти більшого ефекту від інвестицій у розвиток персоналу.

Загалом, інноваційні системи мотивації персоналу є інтегрованими комплексами, які поєднують KPI, цифрову аналітику, матеріальні та нематеріальні стимули, принципи сталого розвитку і програмне навчання. Використання таких систем забезпечує підвищення продуктивності, залученості та лояльності працівників, знижує операційні ризики та сприяє ефективності управління на рівні підприємства.

Аналіз наукових джерел та практичних кейсів показує, що розвиток інноваційних систем мотивації персоналу має ключове значення для ефективності управління підприємством. Основні результати дослідження полягають у наступному:

- 1) KPI та цифрові системи моніторингу забезпечують об'єктивну оцінку результативності та оптимізацію завантаження персоналу;
- 2) комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує продуктивність та залученість працівників;
- 3) інтеграція принципів сталого розвитку стимулює соціальну відповідальність та ініціативність персоналу;
- 4) аналітика навчання та розвитку дозволяє прогнозувати ефект мотиваційних заходів і підвищувати ефективність інвестицій у HR;
- 5) цифрові платформи сприяють управлінню віддаленими підрозділами та підвищують конкурентоспроможність підприємства на національному та глобальному рівнях.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку економічного ефекту різних видів мотиваційних стимулів, розробку інтегрованих моделей мотивації для підприємств різних секторів економіки та аналіз впливу цифрової аналітики на управлінські рішення.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2025. Т. 10. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20451> (дата звернення: 30.11.2025).

2. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 168–176. (дата звернення: 30.11.2025).

3. Кулик В.А. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю: виклики та можливості для України в умовах інтеграції до світової економіки. Ефективна економіка. 2025. Т. 9. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20448> (дата звернення: 30.11.2025).

4. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2025. Т. 7. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20449> (дата звернення: 30.11.2025).

5. Кулик В., Бехтер О. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. 3(17). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20450> (дата звернення: 30.11.2025).

Вакулко К.В.,

*студентка Будівельно-технологічного факультету
групи зТКДм-24*

Лазаренко В.І.,

*доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна*

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Прибутковість як економічна категорія виступає мірою ефективності діяльності підприємства чи іншого економічного суб'єкта, яка демонструє здатність генерувати прибуток – перевищення доходів над витратами – та забезпечувати сталий розвиток.

У діяльності підприємства прибутковість реалізується через конкретні функції, які дозволяють розкрити її значення (рис. 1.).

Оцінна (контрольна) функція	<ul style="list-style-type: none">• прибутковість показує, наскільки результативно використано ресурси, наскільки досягнуто поставлених цілей
Розподільча функція	<ul style="list-style-type: none">• прибуток як частина прибутковості лягає в основу розподілу доходів між власниками, працівниками, державою (через податки) тощо
Стимулююча функція	<ul style="list-style-type: none">• висока прибутковість створює стимули для подальшого розвитку, інвестування, модернізації, підвищення кваліфікації персоналу; вона мотивує підприємство до підвищення ефективності
Ресурсно-інвестиційна функція	<ul style="list-style-type: none">• прибутковість є джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що дають змогу інвестувати в розвиток, оновлення, забезпечувати стійкість

Рис. 1. Основні функції прибутковості

Джерело: побудовано автором

Тож, прибутковість виходить за межі простого фінансового результату і є багатогранною економічною категорією. Завдяки своїм ключовим функціям – оцінній (контрольній), розподільчій, стимулюючій та ресурсно-інвестиційній – прибутковість виступає інтегральним показником не лише поточної ефективності використання ресурсів підприємством, але й основою його подальшого інноваційно-інвестиційного розвитку, фінансової стійкості та здатності задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін – від власників і працівників до держави.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Прибуток слугує джерелом життєдіяльності будь-якого бізнесу, представляючи собою фінансовий надлишок, отриманий після віднімання загальних витрат від загального доходу. Це фундаментальний показник успіху та життєздатності підприємства, що відображає здатність останнього створювати цінність і підтримувати діяльність у довгостроковій перспективі.

Головним чином прибуток підприємства одержують від реалізації продукції та від інших видів діяльності (зокрема, таких як здавання в оренду основних фондів, комерційна діяльність на валютних й фінансових біржах та ін.). Прибуток виступає основною метою діяльності суб'єкта господарювання, що знаходиться в залежності від постачальницької, виробничої, збутової в комерційної діяльності. Підвищення прибутку формує фінансову основу для економічного розвитку підприємства.

Тож, прибутковість є фундаментальним показником, оскільки вона забезпечує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства на мікрорівні, і водночас виступає критичною передумовою для економічного зростання, інвестиційної активності та загальної стабілізації економіки в цілому на макрорівні.

Серед ключових факторів, що впливають на рівень прибутковості підприємства, можна виділити:

- обсяг і структуру виробництва, реалізації продукції, послуг;
- рівень цін і собівартості, витрати ресурсів;
- ефективність використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів;
- стратегію інновацій, впровадження передових технологій, організаційні зміни, ризику;
- конкурентну ситуація на ринку, стан зовнішньоекономічних умов, державне регулювання;
- управлінські рішення, корпоративну політику щодо прибутку, інвестицій, дивідендів, розвитку.

Таким чином, економічна сутність прибутковості полягає у здатності підприємства створювати фінансовий результат, достатній для покриття витрат, забезпечення платоспроможності та формування ресурсів для подальшого розвитку. Узагальнення наукових підходів показує, що прибутковість не зводиться лише до отримання прибутку: вона відображає якість управління ресурсами, ефективність виробництва й конкурентоспроможність підприємства у динамічному ринковому середовищі. У цьому контексті рентабельність виступає ключовим індикатором відносної оцінки прибутковості, дозволяючи зіставляти масу прибутку з обсягом вкладених ресурсів чи витрат та визначати реальну результативність господарської діяльності. Прибутковість є фундаментом фінансової стійкості, інвестиційного потенціалу й розширеного відтворення. Її рівень формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів – від структури виробництва та ефективності управління до ринкової кон'юнктури й державної політики. Тому для підприємства важливо не тільки отримувати позитивний фінансовий результат, а й забезпечувати збалансоване підвищення рентабельності як передумови довгострокового зростання, інноваційності й зміцнення позицій на ринку. У сукупності це дозволяє

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

розглядати прибутковість як інтегральний показник, що комплексно відображає стан, перспективи та стратегічний потенціал підприємства.

Таким чином, можемо узагальнити, що формування прибутку на підприємствах будівельної галузі має низку якісних особливостей, що обумовлюють необхідність використання адаптованих підходів і управлінських інструментів. Довгі цикли проектів, значні авансові витрати, зміни собівартості, залежність від ринку та зовнішнього середовища – усе зазначене створює платформи як для ризиків, так і для резервів зростання. Задля підвищення прибутковості будівельного підприємства важливо не лише досягти високого обсягу реалізації, але й оптимізувати витрати, забезпечити ефективне управління проектами, контроль ресурсів, застосувати сучасні технології і системи управління, а також гнучко адаптуватись до зовнішніх змін.

Список використаних джерел:

1. Алавердян Л. М., Островський В. Е. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні: ретроспектива, сучасний стан та перспектива. *Ефективна економіка*. 2024. №5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.82>
2. Бержанір І. А., Улянич Ю. В., Гвоздєй Н. І. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Вісник ХНДАУ*. 2015. № 1. С. 261–265.
3. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.30>

Васєв П.Д.
здобувач ступеня магістра,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На тлі активізації євроінтеграційних процесів і глобальних кліматичних викликів, вітчизняний бізнес змушений переглядати парадигму свого функціонування. Концепція сталого розвитку (Sustainable Development) перестає бути виключно елементом піару, трансформуючись у фундаментальну передумову інвестиційної привабливості та ринкової стійкості. Водночас, практична площина реалізації принципів ESG (Environmental, Social, Governance) часто наштовхується на відсутність системного підходу. Тому метою даного дослідження є структурування процесу розробки політики сталого розвитку як циклічного управлінського алгоритму.

Аналіз успішних кейсів впровадження КСВ дозволяє стверджувати, що імплементація політики сталості не може обмежуватися декларативними заявами. Це глибинна трансформація, яку доцільно розділити на чотири логічно пов'язані етапи.

Етап 1: Аудит та визначення істотності. Будь-які стратегічні зміни починаються з валідації поточного стану. Менеджменту необхідно ініціювати комплексний скринінг: від енергоаудиту виробничих потужностей до оцінки гендерного балансу в колективі. Ключовим завданням тут є побудова «матриці суттєвості» (Materiality Matrix) - інструменту, що дозволяє ранжувати проблеми ESG залежно від їхньої важливості для стейкхолдерів та впливу на бізнес-модель компанії.

Етап 2: Інституціоналізація та цілепокладання. На основі зібраних даних відбувається розробка архітектури майбутньої політики. Керівництво затверджує місію та візію у сфері сталого розвитку. Критично важливо, щоб цілі були верифікованими та корелювали з ЦСР ООН (наприклад, конкретне зобов'язання щодо зменшення вуглецевого сліду на 15% до 2030 року). Результатом стає затвердження офіційного документу - Політики, яка слугує «дорожньою картою» для всіх підрозділів.

Етап 3: Операційна інтеграція. Це етап переходу від планування до реальних дій. Він передбачає реінжиніринг бізнес-процесів: модернізацію обладнання, перегляд ланцюгів постачання на користь екологічних партнерів, впровадження програм wellbeing для персоналу. Успіх цієї фази залежить від залучення

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

співробітників (employee engagement), адже сталий розвиток має стати частиною корпоративної ДНК, а не спущеною "згори" директивою.

Етап 4: Верифікація та звітність. Замикає управлінський цикл система моніторингу. Використання чітких КРІ дозволяє оцінити ефективність вжитих заходів. Підготовка нефінансового звіту (бажано за стандартами GRI або SASB) забезпечує прозорість перед інвесторами та громадськістю, перетворюючи досягнення компанії на репутаційний капітал.

Для наочності запропонованого підходу ми систематизували інструментарій та очікувані результати кожного етапу в узагальнюючій таблиці (див. Табл. 1).

Таблиця 1

Алгоритм формування та впровадження політики сталого розвитку

Етап реалізації	Зміст управлінських заходів	Інструментарій	Очікуваний результат (Deliverables)
1. Діагностичний	Ідентифікація ESG-ризиків, аналіз розривів (Gap-analysis), картування стейкхолдерів.	PESTEL, екологічний аудит, анкетування персоналу та громади.	Матриця суттєвості, звіт про поточний вплив («Zero state»).
2. Стратегічний	Формулювання стратегічних пріоритетів, декомпозиція цілей.	Бенчмаркінг, методологія SMART, узгодження з ЦСР ООН.	Затверджена Політика сталого розвитку, Roadmap проектів.
3. Організаційний	Технічне переоснащення, навчання команд, зміна закупівельних процедур.	Корпоративні тренінги, «зелені» закупівлі, енергоефективні технології.	Адаптована оргструктура, інтегровані процедури ESG.
4. Контрольний	Оцінка прогресу, зовнішній та внутрішній аудит, комунікація досягнень.	Система збалансованих показників, стандарти GRI/CSRD.	Нефінансовий звіт, коригувальні дії на наступний цикл.

Підсумовуючи, зазначимо, що дотримання наведеної етапності дозволяє нівелювати ризики «грінвошингу» та забезпечити реальну інтеграцію принципів сталості в операційну діяльність підприємства, що є критично важливим для збереження конкурентних позицій на ринках ЄС та України.

Список використаних джерел:

1. Гриценко Л.Л. Етапи стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Економіка та держава. 2023. № 4. С.12–18.
2. Садченко О.В. Інструментарій впровадження концепції сталого розвитку в систему менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1 (76). С.88–95.
3. Кузьміна О.М., Біла С.О. ESG-трансформація українського бізнесу в умовах євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 110–117.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010. Керівництво із соціальної відповідальності. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 02.12.2025).
5. Шевченко І.В. Формування механізму управління сталим розвитком промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С.140–146.
6. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Розвиток КСВ в Україні: реалії воєнного часу та перспективи відновлення. Київ: Центр «Розвиток КСВ», 2023. 48 с.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

Цифрові технології управління стратегією сталого розвитку підприємства в умовах зеленого переходу є інтегральним інструментом для досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. У контексті Європейського зеленого курсу та глобальних викликів, таких як декарбонізація, ресурсна ефективність та боротьба зі зміною клімату, впровадження штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), блокчейну та хмарних обчислень дозволяє оптимізувати стратегічні процеси, моніторити викиди в реальному часі, прогнозувати ризики та стимулювати інновації. Цей підхід не лише зменшує вуглецевий слід на 15-20%, але й посилює конкурентні переваги через посередництво цифрових можливостей, сприяючи переходу до циркулярної економіки та досягненню цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. Зокрема, цифровізація допомагає підприємствам інтегрувати принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські), що стає ключовим для залучення інвестицій та відповідності міжнародним стандартам, таким як Регламент ЄС щодо таксономії сталого фінансування [1].

Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують цифрову культуру з зеленими стратегіями, досягають вищої стійкості, зменшуючи енерговитрати та підвищуючи ефективність ресурсів, хоча й стикаються з викликами, такими як ефект відскоку (rebound effect), де підвищення ефективності призводить до зростання споживання ресурсів. Водночас, комбіноване впровадження технологій у великих компаніях ЄС підвищує рівень «зелено-цифрової» адаптації до 41%, сприяючи дематеріалізації процесів, наприклад, через телероботу, яка знижує викиди від транспорту, але може збільшити побутове енергоспоживання. У глобальному масштабі, цифровізація сприяє зменшенню матеріальної інтенсивності економіки на 31% з 1970 року, але вимагає регулювання для мінімізації негативних ефектів, таких як зростання електронних відходів (e-waste) та енергоспоживання дата-центрів [2].

Таблиця 1

Ефекти подвійного переходу

Напрямок впливу	Цифрові ефекти	«Зелені» ефекти
Оптимізація ресурсів	Big Data, IoT — прогнозування, управління активами	-15–20% викидів, ефективність матеріалів
Виробничі процеси	Автоматизація, ШІ	Дематеріалізація, циркулярність
Управління	ESG-аналітика, ERP, блокчейн	Прозорість, довіра, інвестиційна привабливість

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Управління стратегією сталого розвитку через цифрові технології передбачає адаптивні методи, такі як SWOT-аналіз з елементами Big Data, PESTLE-аналіз для оцінки зовнішнього середовища, сценарне планування та стратегічний контролінг на базі IoT. Ці інструменти дозволяють підприємствам не лише моніторити KPI (ключові показники ефективності), але й інтегрувати дані з різних джерел для реального часу прийняття рішень, наприклад, через ERP-системи для централізованого управління ресурсами та Smart Grid для інтеграції відновлюваних джерел енергії. В українському контексті, де зелений перехід ускладнений воєнними викликами, економічною нестабільністю та регуляторними бар'єрами, такі технології допомагають у відновленні енергетичного сектору, впровадженні альтернативних джерел (наприклад, вітрових станцій потужністю до 500 МВт) та моніторингу екосистем через автоматизовані системи. Наприклад, частка відновлюваних джерел енергії в Україні сягає 22% (2023 рік), і цифровізація сприяє залученню грантів від ЄБРР чи GIZ, підвищуючи енергетичну безпеку та інноваційне зростання. Крім того, стратегічний контролінг включає інтегральний показник ефективності (IE), що враховує економічні, екологічні, інноваційні та управлінські критерії, дозволяючи адаптуватися до ринкових змін та досягати цілей «30 ГВт до 2030 року» з фокусом на декарбонізацію [3].

Важливим аспектом є подолання викликів, пов'язаних з подвійним переходом, таких як високе енергоспоживання цифрових технологій (наприклад, дата-центри можуть споживати до 8% глобальної електроенергії до 2030 року) та ризик кіберзагроз. У цьому контексті підприємства повинні впроваджувати політики для мінімізації rebound-ефекту, наприклад, через енергоефективні дата-центри на відновлюваній енергії та циркулярний дизайн обладнання. В Україні це особливо актуально для середнього та малого бізнесу (МСП), де цифровізація підвищує стійкість через програми, Diia.Business, що охоплюють понад 6 млн користувачів, пропонуючи інструменти для е-комерції, цифрового маркетингу та зелених технологій. Рекомендації включають короткострокові заходи: самооцінку цифрової зрілості та субсидії на хмарні обчислення, середньострокові – секторальні дорожні карти для сільського господарства та промисловості, та довгострокові на основі створення національної стратегії з інтеграцією зелених технологій для досягнення кліматичної нейтральності [5].

Одним із показових прикладів є застосування блокчейну та цифрових паспортів продуктів (Digital Product Passports) для відстеження життєвого циклу виробів у циркулярній економіці. Ці рішення підвищують прозорість ланцюгів постачань, сприяють переробці та можуть скоротити глобальні викиди до 10 % до 2030 р. завдяки ефективному моніторингу ресурсів. В Україні цифровий моніторинг екологічних даних за допомогою супутникових систем, ШІ та IoT інтегрується з відновленням інфраструктури відповідно до Green Deal, підтримуючи «подвійний перехід» і залучення інвестицій. У телекомунікаційному секторі впровадження 5G-мереж підвищує енергоефективність у 10–20 разів порівняно з 4G, водночас вимагаючи екодизайну та переробки обладнання [4]. В аграрній сфері ШІ та IoT-

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

технології точного землеробства зменшують споживання води та добрив на 20–30 %, що знижує екологічне навантаження й підвищує стійкість до кліматичних змін.

Таким чином, цифрові технології є ключовим драйвером управління стратегією сталого розвитку підприємства в умовах зеленого переходу, забезпечуючи синергію інновацій, ефективності та екологічної стійкості. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси, стимулювати інновації та мінімізувати ризики, такі як зростання енергоспоживання чи rebound-ефект. Впровадження цих рішень вимагає інвестицій у цифрові навички, регуляторну гармонізацію з ЄС, партнерства з міжнародними організаціями та фокус на секторальних стратегіях, але приносить довгострокові переваги для конкурентоспроможності, енергетичної безпеки та глобальної стійкості, особливо в українському контексті відновлення.

Список використаних джерел:

1. Chang, W., & Yahya, S. (2024). The impact of digital transformation on sustainability performance of enterprise in China: The role of competitive advantage as a mediator. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(4), 231–251. <https://www.gbmrjournal.com/pdf/v16n4/V16N4-13.pdf>
2. Muñoz-de-Bustillo Llorente, R. (2024). *A critical review of the digital and green twin transitions: Implications, synergies and trade-offs* (63 p.). Publications Office of the European Union. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC140036/JRC140036_01.pdf
3. Кондратенко, Н. О., Запорожець, Г. В., & Троян, В. І. (2025). Сучасні технології стратегічного управління розвитком підприємств альтернативної енергетики. *Бізнес Інформ*, 6, 357–365. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-357_365.pdf
4. BRDO. (2022). *Цифрова трансформація як основа Європейського зеленого курсу та відновлення*. BRDO. <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/ZK-TSyfrova-transformatsiya-yak-osnova-YEvropeyskogo-zelenogo-kursu-i-vidnovlennya.pdf>
5. OECD. (2024). *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancingresilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf

Глебець К.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Ушенко Н.В.,
д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК КАТАЛІЗАТОР УРБАНІСТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У КИЄВІ

Експерти наголошують на відсутності чіткого визначення «соціального підприємництва». Через надмірну широту поняття ним починають називати будь-яку суспільно корисну діяльність, що може підірвати його репутацію та розмити справжню сутність. Щоб уникнути цього, потрібне більш точне визначення, яке дозволить відрізнити соціальне підприємництво від непідприємницьких ініціатив [1, с. 5]. Соціальне підприємництво поєднує економічну діяльність із суспільно корисною місією, створюючи нові моделі вирішення проблем, які традиційно залишаються поза увагою держави чи класичного бізнесу. На відміну від благодійності, воно базується на принципі самозабезпечення, а від класичного бізнесу відрізняється тим, що прибуток/ частина прибутку спрямовується на суспільні цілі (рис. 1).



Рис. 1. Трикутна модель соціального підприємництва.

Джерело: складено автором

Соціальний бізнес здебільшого розвивається на локальному рівні, спираючись на місцеві ресурси та залучаючи місцеву робочу силу, що зміцнює економіку регіонів. Така діяльність підвищує інклюзивність, адже дає громадам можливість ставати більш самодостатніми, зменшуючи залежність від державної підтримки та формуючи стабільне економічне середовище. В сучасних умовах саме територіальні громади виступають ключовими суб'єктами сталого розвитку.

Соціальне підприємництво набуває особливого значення для Києва, адже війна спричинила серйозні гуманітарні та економічні виклики для столиці. Руйнування інфраструктури, поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

і зростання соціальної вразливості мешканців посилили потребу у нових механізмах підтримки міських громад. Саме соціальні підприємства у Києві швидко реагують на ці виклики: організують допомогу переселенцям, створюють робочі місця, забезпечують доступ до послуг і сприяють інтеграції різних соціальних груп у міське середовище. Водночас вони розглядаються як один із ключових інструментів післявоєнної відбудови столиці, оскільки поєднують бізнес-моделі з соціальною місією, підтримують локальну економіку та формують культуру співучасті. Це сприяє не лише економічній стабільності, а й відновленню довіри та згуртованості громади Києва, що відповідає баченням міжнародних організацій, які підкреслюють роль соціальної економіки у стійкому міському розвитку.

За даними спеціалізованої платформи для розвитку соціального підприємництва SI Lab Ukraine, нині в Києві діє понад 50 бізнесів, метою яких є саме соціальний вплив. Більшість із них – 40% – працюють у сфері екології, 30% зосереджені на соціальній інтеграції людей з інвалідністю, ветеранів, молоді, близько 20% надають освітні послуги або займаються культурними ініціативами. Соціальні підприємства забезпечують роботою понад 2 тисячі осіб, серед яких близько 30% – представники соціально вразливих категорій населення [2] (рис. 2).



Рис. 2. Сфери в яких працюють соціальні підприємства Києва (2024)
Джерело: складено автором на основі даних [2]

Структура діяльності соціальних підприємств у Києві демонструє їхній внесок у формування інклюзивного та сталого міського середовища, де пріоритетними напрямками виступають екологія, інтеграція вразливих груп та розвиток людського капіталу.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

У червні 2024 року в межах проєкту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» здійснили опитування, щоб з'ясувати, як українська молодь сприймає соціальне підприємництво. 36% респондентів онлайн-опитування зазначили, що вони зацікавлені у започаткуванні соціального бізнесу, при цьому 34% будуть зацікавлені працювати в такому бізнесі, тоді як 29% не зацікавлені в соціальному бізнесі взагалі, а 0,8% – 1 особа – вже займається соціальним бізнесом. Серед мотиваційних факторів розпочати соціальний бізнес чи працевлаштуватися в ньому найпривабливішими були такі три: можливість заробляти гроші та допомагати іншим, шанс змінити суспільство на краще та підтримка українського бізнесу [3] (рис. 3).



Рис. 3. Як українська молодь сприймає соціальне підприємництво (2024)
Джерело: складено автором на основі даних [3]

Українська молодь демонструє високий рівень інтересу до соціального підприємництва — понад третина готова започаткувати власний соціальний бізнес, ще третина хотіла б працювати у такій сфері. Це свідчить про потенціал для розвитку нової хвилі соціальних підприємств у Києві та по Україні загалом. Надалі розглянемо кілька соціальних підприємств, що здійснюють свою діяльність у місті Києві.

Good Bread from Good People — інклюзивне соціальне підприємство, засноване в Києві, яке залучає людей з інтелектуальними особливостями до професійної діяльності. Пекарня забезпечила працевлаштування та соціальну інтеграцію понад 70 осіб з ментальною інвалідністю та передала більш ніж 1 млн одиниць хлібобулочних виробів військовим, переселенцям і мешканцям прифронтових територій. Серед ключових ініціатив варто відзначити проєкт «Fourth

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Floor», спрямований на створення простору для соціалізації та проживання, а також арт-майстерню, лекції й освітні програми, які допомагають розвивати не лише професійні, а й творчі та життєві навички.

Veterano Pizza — соціальне підприємство, започатковане у Києві в 2015 році ветераном АТО Леонідом Остальцевим. Його головна місія — реінтеграція військових у мирне життя через працевлаштування та створення ветеранської бізнес-спільноти. Піцерія згодом розрослася у франшизу з філіями у Дніпрі, Маріуполі, Дрогобичі та Черкасах. Разом із мережею Veterano Coffee підприємство забезпечує роботою близько 50 осіб, значна частина з яких — ветерани та переселенці. Крім того, соціальний ефект проявляється у благодійній діяльності — було передано продукції на понад 800 тис. грн для військових та вразливих груп населення.

Обидва приклади свідчать про те, що соціальні підприємства у Києві виходять за межі суто економічної діяльності. Вони створюють інклюзивні простори, підтримують інтеграцію вразливих категорій населення, сприяють формуванню локальних спільнот та нової культури взаємопідтримки.

Список використаних джерел:

1. В. Смаль, В. Кокоть. Посібник. 58 с. *Що слід знати про соціальне підприємництво.*

URL:https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf

2. КНДУ НДІРоМ. (2024). *Київ створює умови для соціального підприємництва, що сприятиме розвитку інклюзії та післявоєнному відновленню міста.*

URL:<https://ndirom.org/kyiv-stvoriue-umovy-dlia-sotsialnoho-pidpriemnytstva-shcho-spryiatyme-rozvytku-inkliuzii-ta-pisliavoiennomu-vidnovlenniu-mista-2>

3. Громадський простір. (2024). *Соціальний бізнес: думка молоді про новий напрямок підприємництва.*

URL:<https://www.prostir.ua/?library=sotsialnyj-biznes-dumka-molodi-pro-novyj-napryamok-pidpriemnytstva>

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Оцінка рівня економічної ефективності цифрової трансформації діяльності суб'єктів господарювання може бути визначена за класичною формулою ефективності відношення результатів до витрат. Оцінювання рівня цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання доцільно проводити за інтегральним показником, який можна визначити у кількісному вимірі [1]. Для визначення кількісної оцінки інтегрального показника доцільно сформувавши систему групових показників, так як оцінюється не лише технологічні досягнення, а економічна, організаційна та соціальна користь, яку вони приносять [2].

У сучасних наукових підходах ефективність цифрових змін визначається через систему показників. Для оцінки ефективності цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання запропоновано наступну систему групових показників:

- економічна результативність діяльності суб'єкта господарювання (ЕР): зростання прибутку, рентабельності, продуктивності праці;
- техніко-технологічна оснащеність процесу цифровізації діяльності суб'єкта господарювання (ТТ): забезпеченість комп'ютерами, швидкість Інтернету, кількість цифрових продуктів, частка ІТ-інвестицій;
- рівень компетентності працівників (РК): автоматизація офісної роботи та бухгалтерського обліку, рівень цифрових компетенцій працівників, автоматизації бізнес-процесів;
- соціальна ефективність (СЕ): оцінка клієнтського досвіду, індекс лояльності клієнтів, екологічність;
- цифрова безпека (ЦБ): безпека даних, захист від кібератак.

Щоб отримати узагальнену оцінку, групові показники зводяться до єдиної моделі:

$$E = f(EP, TT, RK, SE, CB) \quad (1)$$

де:

EP – економічна результативність діяльності суб'єкта господарювання,

TT – техніко-технологічна оснащеність процесу цифровізації діяльності суб'єкта господарювання,

RK – рівень компетентності працівників,

SE – соціальна ефективність,

CB - цифрова безпека.

Кожен із компонентів оцінюється за шкалою від 0 до 1 на основі набору кількісних показників, потім нормується і зважується залежно від значущості.

Для кожного блоку формують систему одиничних показників, величину яких можна розрахувати за формулами. Для кожного групового показника визначають коефіцієнт важливості за допомогою експертних оцінок. Сума всіх коефіцієнтів важливості групових показників дорівнює 1,0.

Оскільки одиничні показники мають різні одиниці виміру (гривні, відсотки, бали), їх потрібно привести до єдиної шкали 0–1. Для цього застосовують метод нормування значень показників:

Для показників-стимуляторів, зростання яких показує покращення діяльності суб'єкта господарювання (наприклад: прибуток, продуктивність, рівень інноваційності) доцільно використовувати наступну формулу для нормування показників:

$$X'_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (2)$$

Для показників-дестимуляторів, зменшення величини яких є краще для підвищення рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання (наприклад: витрати, час, втрати ресурсів, збитки) доцільно використовувати наступну формулу для нормування показників:

$$X'_i = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} \quad (3)$$

Таким чином усі дані стають порівнюваними.

При формуванні системи одиничних показників для визначення кількісного значення групового показника «економічна результативність діяльності суб'єкта господарювання (ЕР)» доцільно враховувати наступні показники: приріст обсягу продажів, скорочення часу на обробку одного замовлення, зменшення кількості повернутих замовлень, зростання прибутку суб'єкта господарювання.

При формуванні системи одиничних показників для визначення кількісного значення групового показника «техніко-технологічна оснащеність процесу цифровізації діяльності суб'єкта господарювання (ТТ)» доцільно враховувати наступні показники: окупність витрат на впровадження нових технічних та технологічних інструментів цифровізації діяльності, зниження витрат на операції за рахунок застосування діджитал-інструментів, рівень рентабельності інвестицій на цифровізацію.

При формуванні системи одиничних показників для визначення кількісного значення групового показника «рівень компетентності працівників (РК)» доцільно враховувати наступні показники: рівень цифрових компетенцій персоналу, їх готовність до інновацій, скорочення часу на виконання офісних операцій, аналізу та обліку, скорочення часу на розробку та впровадження нових продуктів або послуг, зростання кількості виконаних завдань.

При формуванні системи одиничних показників для визначення кількісного значення групового показника «соціальна ефективність (СЕ)» доцільно враховувати наступні показники: скорочення часу на обробку запитів клієнтів, зменшення

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

кількості помилок при роботі з клієнтами, індекс задоволеності клієнтів, індекс лояльності клієнтів, швидкість виведення нових продуктів на ринок.

При формуванні системи одиничних показників для визначення кількісного значення групового показника «цифрова безпека (ЦБ)» доцільно враховувати наступні показники: ефективність кібербезпеки (кількість попереджених атак, час відновлення після кібератаки).

Розрахунок кількісного значення інтегрального показника рівня цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання проводиться за наступними етапами:

- 1) Формування системи групових показників та визначення коефіцієнтів питомої ваги кожного з них (для кожного суб'єкта господарювання ця система може бути різною);
- 2) формування системи одиничних показників для визначення кількісного значення кожного групового показника;
- 3) визначення кількісних значень одиничних показників за визначеними формулами;
- 4) поділ одиничних показників на стимулятори та дестимулятори та нормування показників;
- 5) розрахунок кількісних значень групових показників;
- 6) розрахунок кількісного значення інтегрального показника;
- 7) визначення якісної характеристики за прийнятою шкалою інтерпретації результатів.

Запропонована наступна шкала для інтерпретації кількісного значення інтегрального показника рівня цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання:

0.00–0.30 – низький рівень цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання;

0.31–0.60 – середній рівень цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання;

0.61–0.85 – високий рівень цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання;

0.86–1.00 – цифрове лідерство цифрової трансформації діяльності суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Лойко Є.М., Загороднюк Є.В. Економічні аспекти цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. Том 1. № 11. С. 218 - 227.

2. Лойко Є.М. Економічна ефективність комунікаційної стратегії закладів вищої освіти. Тези доповіді учасника міжнародного круглого столу «Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти», м. Київ, 2023 р. НУ «Києво-Могилянська академія». С. 114 – 116. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/24479>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Цифровізація трансформувала медіаринки, змінивши характер процесів створення, доставки та привласнення цінності в засобах масової інформації (ЗМІ). Характер і рівень цифровізації суспільств призводить до виникнення різних бізнес-моделей (БМ) засобів масової інформації (ЗМІ), що мають свої характерні конфігурації і різну стійкість. Головними факторами трансформацій БМ ЗМІ є технологічні, зумовлені цифровізацією, а також економічні (падіння рекламних доходів), соціальні (зміна поведінки аудиторії), політико-інституційні (державна підтримка, законодавство).

Оформлення домінуючої на медіаринку національної держави бізнес-моделі ЗМІ впливає на формування інформаційного ландшафту, що, в свою чергу, має загальний вплив на економічні і політичні процеси і траєкторії розвитку.

У країнах ЄС трансформації БМ ЗМІ пройшли через диверсифікацію джерел прибутку та каналів дистрибуції, до підпискових, краудфандингових та ін. моделей.

Цифровізація мала прямий вплив на перехід від традиційної рекламної до гібридної БМ, що підтвержує аналіз вторинних даних Reuters Institute Digital News Report 2015-2025 років [4-9], за результатами якого зафіксоване значне зміщення каналів споживання новин з традиційних друкованих ЗМІ, радіо та ТБ в сторону цифрових носіїв, конкуренцію цифрових ЗМІ з інформацією з соцмереж, домінування мобільного споживання. Посилення платформ, як от Meta, Google, Amazon, створило не тільки конкуренцію за рекламні бюджети та увагу споживача, а й стало одним з факторів подальшої трансформації БМ ЗМІ.

Існує кореляційний зв'язок між ВВП на душу населення та готовністю платити за новини. На основі даних Reuters Institute Digital News Report [5], World Bank [11] та European Commission Digital Economy and Society Index [1], він є позитивним ($r = 0.78$). Тобто, у країнах із вищим ВВП на душу населення частка користувачів, готових оплачувати новинний контент, більша. Кореляційний зв'язок між Індексом DESI та готовністю платити за новини є також сильним ($r = 0.83$). Відтак, рівень доходів і рівень цифровізації суспільства (доступність онлайн-платежів, цифрова культура, інфраструктура) мають великий вплив на те, чи готові люди підтримувати журналістику фінансово.

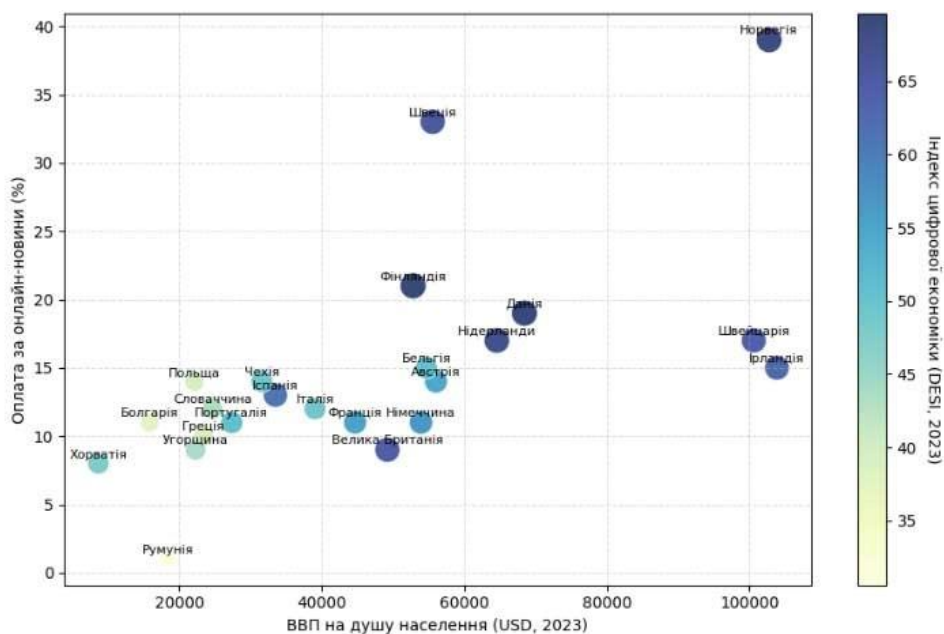


Рис. 1. Рівень ВВП, цифровізація та готовність платити за новини у країнах Європи, 2023 р, %.

В Україні бізнес-моделі медіа розвивалися за іншою траєкторією, зазнаючи змін у цифровому суспільстві під впливом повторюваних економічних криз та воєнного стану. Це сприяло формуванню особливого національного ландшафту, що під впливом цифровізації вже зазнавав подальших змін, як от: фрагментації каналів поширення контенту, зростання залежності від платформних сервісів, зростання ролі соціальних мереж, перетік рекламних доходів в онлайн-сегмент та падіння рекламних доходів в кризові періоди.

Особливо драматичним для ЗМІ та їхніх БМ став період повномасштабної війни і найбільш помітно він вплинув на локальні ЗМІ. Традиційні джерела доходу впали чи були майже втрачені, рекламний ринок скоротився, тож одночасно з перебудовою формату новин та диверсифікацією каналів донесення редакції шукали кошти, якими стали співпраця з бізнесом, краудфандинг, надання інших послуг, як от консалтингових чи з організації заходів. Найбільш ефективним і використовуваними стали донорські гранти підтримки від USAID та європейських донорів [10].

Паралельно редакції вдалися до оптимізації операційної моделі, наприклад, перехід в роботу онлайн і відмову від оренди офісів. Чимало друкованих ЗМІ у 2022 відмовились від друку через складнощі дистрибуції, зосередившись на диджитал-форматах: месенджери, соцмережі, YouTube. Був переглянутий і формат новинарного продукту, за даними опитувань 76,8% сконцентрувались на коротких новинах, ще 28,16% – на аналітиці, а 17,92% – на роботі з візуальним контентом [2].

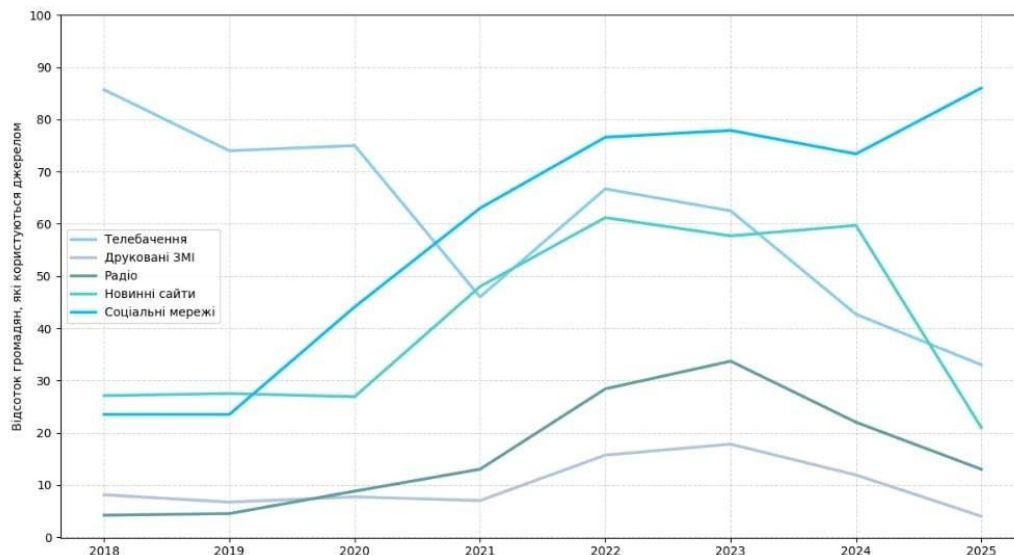


Рис. 2. Тренди медіаспоживання українців, 2018–2025 р. р.

Джерело: Власна розробка на основі опитувань центрів «Опора», USAID, Детектор медіа [12, 10, 13].

Кейс-аналіз репрезентативних українських цифрових ЗМІ показує, що у нинішніх умовах стійкість ЗМІ забезпечується мобільністю контенту, цифровізацією процесів, мультиплатформністю та диверсифікацією джерел доходу. У свою чергу, український медіаринок глибше розвинув гібридні бізнес-моделі, у яких співіснують грантова підтримка, реклама, краудфандинг, кооперації, супутні послуги, цифрова монетизація та партнерства.

Таким чином, траєкторія трансформації українських медіа має відмінні характеристики порівняно з європейськими, оскільки формується під впливом економічної нестабільності, зовнішніх шоків та обмежених ресурсів.

Однак, порівняльний аналіз БМ ЗМІ країн Європейського союзу та України показав, що ці траєкторії трансформації мають спільний напрям, хоч і різний характер складових та різний рівень інституційної підтримки.

У країнах ЄС ці процеси підтримуються політиками цифрової інтеграції, інвестиціями у технологічну інфраструктуру та регулюванням ринку даних, що забезпечує стійкий напрям розвитку. В Україні ж трансформація БМ ЗМІ проходить також під впливом воєнної економіки, криз та зовнішніх шоків. Це робить вектор трансформації спільним, але не однаковим.

Резюмуючи, трансформація БМ ЗМІ проходить в контексті трансформацій світової економіки під впливом цифровізації. Збільшення ролі платформ, консолідація рекламних ринків глобальними корпораціями, як Google, Meta та Amazon, зміна структури споживання новин визначають траєкторії розвитку не лише медіасектору, а й всієї інформаційної економіки, що у свою чергу змінює інформаційний ландшафт країн.

Висновки. Цифровізація стала ключовим драйвером змін у бізнес-моделях ЗМІ, відкривши нові формати взаємодії з аудиторією, шляхи розповсюдження контенту та способи оптимізації ресурсів, але водночас створивши додаткові виклики для їхньої економічної стійкості. Для України актуальним є розвиток гнучких гібридних моделей, що комбінують рекламу, грантові надходження, digital-інструменти монетизації, донати, підписки та партнерські програми.

Факторами, які визначатимуть подальшу витривалість медіа в умовах зовнішніх шоків, стануть зростання технологічної зрілості редакцій, удосконалення регуляторного середовища. Проведене дослідження дало змогу встановити закономірності еволюції бізнес-моделей європейських і українських медіа та окреслити напрями їх подальшої адаптації до цифрового розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Financial State of Ukrainian Media during the War (2022). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2022. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2022.html> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Picard R., Villi M. Transformation and Innovation of Media Business Models. Managing Media Firms and Industries. Nordicom. Gothenburg. 2018. P. 173–186. DOI: <https://doi.org/10.1515/9789048540150-009>.
4. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2019. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Kalogeropoulos, D. A. L. Levy, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2019. 136 с. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL.pdf (дата звернення: 09.08.2025).
5. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2023. Eds. N. Newman, R. Fletcher, K. Schulz, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2023. 144 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023> (дата звернення: 09.08.2025).
6. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2025. Eds. N. Newman, R. Fletcher, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2025. 152 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025> (дата звернення: 09.08.2025).
7. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2021. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, S. Andı, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2021. 144 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021> (дата звернення: 09.08.2025).
8. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2022. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of

Oxford, 2022. 152 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022> (дата звернення: 09.08.2025).

9. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2020. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, S. Andl, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2020. 112 с. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf (дата звернення: 09.08.2025).

10. USAID – Internews. Українські медіа: виклики та можливості 2021 року. Звіт про стан медіасфери. USAID – Internews. Київ, 2021. 74 с. URL: <https://imi.org.ua/upload/media/2021/11/17/61951144dc1fc-usaid-internews-media-report-2021-ukr.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).

11. World Bank. World Development Indicators: GDP per capita (current US\$), 2023. The World Bank, 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.

12. Громадянська мережа ОПОРА. Дослідження медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. Оpora.ua. 2024. URL: <https://www.opora.ua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhyvannya-ukrayinciv-tretyi> (дата звернення: 07.11.2025).

13. Як змінилися уподобання та інтереси українців до засобів масової інформації після виборів 2019 р. та початку пандемії COVID-19. Детектор медіа. 29.09.2020. URL: <https://detector.media/infospace/article/181066/2020-09-29-yak-zminylys-upodobannya-ta-interesy-ukrainsiv-do-zasobiv-masovoi-informatsii-pislya-vyboriv-2019-r-ta-rochatku-pandemii-covid-19/> (дата звернення: 22.10.2025).

Похідня Б. А.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та значним рівнем ризиків, спричинених глобальними цифровими трансформаціями, геополітичними чинниками й інтенсивним використанням даних у бізнес-процесах. Відтак інформаційна стійкість підприємств, розуміючи її як здатність забезпечувати безперервність доступу до достовірної, захищеної та релевантної інформації в умовах загроз, стала важливою стратегічною складовою економічної діяльності. Активний розвиток електронного бізнесу, цифрових платформ і систем підтримки прийняття рішень сприяє підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх викликів [1, 2]. Одним із ключових інструментів зміцнення інформаційної стійкості виступає штучний інтелект (ШІ), здатний автоматично аналізувати великі обсяги даних, запобігати критичним збоєм та забезпечувати високий рівень прозорості бізнес-процесів [4].

Цифрові технології створюють умови для формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого дані генеруються, інтегруються та використовуються як стратегічний ресурс. Застосування корпоративних інформаційних систем, хмарних сервісів, аналітики великих даних і автоматизованих систем контролю забезпечує підприємствам можливість швидко реагувати на зміну ринкових умов і мінімізувати ризики. Важливим аспектом є й розвиток електронного бізнесу в Україні, який сприяв значному розширенню каналів комунікацій, що підсилює роль інформаційних технологій у досягненні конкурентних переваг [1].

Підприємства, що впроваджують цифрові рішення, отримують вищий рівень операційної гнучкості. Наприклад, виробниче підприємство в Україні, яке активно модернізує свою діяльність, застосовує інтегровану ERP-систему для моніторингу стану обладнання та контролю над матеріально-технічними ресурсами. Оперативна інформація про відхилення у виробничих процесах дозволяє зменшити ризик простоїв і забезпечує безперервність операцій. Окрім того, використання аналітичних інструментів на основі ШІ дає змогу прогнозувати ймовірні проблеми ще до того, як вони проявляться, що формує проактивний підхід до управління.

Однією з ключових загроз інформаційній стійкості є кібератаки та маніпуляції з фінансовими даними. В умовах воєнного стану та зростання кіберризиків українські підприємства особливо вразливі до зовнішніх і внутрішніх

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

інформаційних загроз. Застосування штучного інтелекту в системах контролю за транзакціями підтримує верифікацію даних у реальному часі й сприяє запобіганню схемам ухилення від оподаткування, про що йдеться у відповідних дослідженнях [5]. Це підтверджує, що цифрові технології відіграють важливу роль у підвищенні прозорості діяльності та зниженні фінансових ризиків.

Водночас інформаційна стійкість залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від організаційних механізмів управління інформацією. Важливою складовою розвитку є інформаційний менеджмент, який включає процеси збору, обробки та захисту даних, а також формування політик управління інформаційними потоками [2, 3]. Ефективний інформаційний менеджмент передбачає визначення критичних інформаційних активів, своєчасне оновлення структури даних і створення інструментів контролю за їхньою достовірністю.

Порівняльний аналіз практики вітчизняних підприємств демонструє, що компанії, які використовують фрагментарні інформаційні рішення, стикаються з низкою бар'єрів: дублюванням даних, незахищеними каналами передачі інформації, затримками у комунікаціях між підрозділами. Наприклад, у виробничій компанії, де частина документації залишається на папері, а контроль якості ведеться в різних файлах, будь-який збій або людська помилка можуть призвести до некоректного формування виробничих планів. У таких умовах реалізація цифрових трансформацій стає критичною для забезпечення стійкості бізнесу.

Крім питань операційної неперервності, інформаційна стійкість пов'язана з можливістю підприємства адаптуватися до зовнішніх кризових чинників. Цифрові інструменти дозволяють моделювати сценарії розвитку подій, прогнозувати зміни попиту, оцінювати стійкість ланцюгів постачання. Використання ШІ сприяє ефективному управлінню даними про ринок, партнерів і споживачів, що зменшує рівень невизначеності. Зокрема, компанія, яка працює у сфері машинобудування, застосовує інтелектуальний аналіз ризиків щодо своїх постачальників і завчасно коригує виробничі плани у відповідь на можливі логістичні обмеження. Таким чином знижується залежність від нестабільних зовнішніх факторів і забезпечується стабільність операційних циклів.

Академічні дослідження підкреслюють, що успішне впровадження цифрових рішень можливе лише за умови відповідності організаційної культури підприємства принципам цифрової взаємодії та розвитку електронного бізнесу [4]. Це вимагає підвищення цифрової компетентності персоналу, зміцнення культури кібербезпеки та застосування процедур антикризового управління інформаційними системами.

Штучний інтелект також забезпечує формування систем підтримки прийняття рішень, здатних аналізувати ключові показники діяльності й генерувати рекомендації для стратегічного управління. У виробничому середовищі це допомагає підвищувати ефективність використання обладнання та запобігати перевитратам ресурсів. Водночас цифровий аудит, заснований на постійному моніторингу інформаційних потоків, забезпечує відповідність підприємства нормативним вимогам і стандартам прозорості.

Таким чином, цифрові технології та штучний інтелект створюють основу для формування резилієнтної бізнес-моделі, яка стійка до зовнішніх та внутрішніх загроз. Комплексний підхід до удосконалення інформаційної інфраструктури сприяє зростанню економічної ефективності та рівня адаптивності організаційних систем.

Проведений аналіз свідчить, що цифрові технології та штучний інтелект є вирішальними факторами підвищення інформаційної стійкості підприємств. Вони забезпечують:

- 1) безперервність бізнес-процесів завдяки автоматизації управління операціями;
- 2) підвищення прозорості та достовірності інформації, що зменшує фінансові ризики;
- 3) захист даних від зовнішніх інформаційних загроз;
- 4) адаптивність і гнучкість, необхідні для подолання економічних та геополітичних викликів;
- 5) посилення стратегічного управління через використання інтелектуальної аналітики.

Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінювання економічного ефекту впровадження ІІІ, розроблення практичних методик вимірювання інформаційної стійкості та аналіз впливу цифрової культури персоналу на результативність інноваційних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 168–176. (дата звернення: 30.11.2025).
2. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. Економіка і регіон. 2025. № 1(96). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19309> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20453> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Kulyk V., Parmova Sh., Jilek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. Business Perspectives. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20452> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

Райковський А.О.

*здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня,
спеціальності «Економіка»*

Бобер Л.П.

*старший викладач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ*

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК ЦЕНТРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТА ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Міська агломерація – це функціонально цілісна система тісно пов'язаних міст та передмість із суцільним міським простором. За визначенням ООН – це «безперервна міська зона, утворена містом та навколишніми забудованими районами, незалежно від адміністративних кордонів», тобто місто разом із прилеглими приміськими зонами [1].

За даними Світового банку у 2024 році в міських агломераціях було сконцентровано 4,7 млрд світового населення, яке виробило більше 80% глобального ВВП [11;12]. В більшості досліджень, проведених щодо вивчення питань функціонування агломерацій, підкреслюються, що це – це інтегровані регіони, де зв'язки між містами переходять у кооперацію, що робить їх одним з головних драйверів економічного розвитку. Отже, міська агломерація – це комплекс міст із спільною економіко-просторовою організацією та інфраструктурою, які утворюють єдиний центр тяжіння для бізнесу, робочих місць і населення.

Економічний потенціал агломерацій визначається трьома взаємопов'язаними складниками. Людський капітал є визначальною складовою, оскільки тут концентруються висококваліфіковані працівники і науковці. У великих агломераціях частка населення з вищою освітою на 15-25% вища, ніж у менших містах, що створює критичну масу для інноваційного розвитку [3]. Скупчення галузей привертає інтелектуальні ресурси й стимулює зростання рівня освіти і кваліфікації.

Інфраструктурне забезпечення – другий чинник потенціалу. Розвинена транспортна, енергетична та комунікаційна інфраструктура дає змогу бізнесу зменшувати витрати завдяки економії масштабу. Дослідження показують, що подвоєння щільності інфраструктури в агломерації може підвищити взаємопов'язану з концентрацією виробництв продуктивність на 6-8% [4].

Третій елемент становлять інновації та знання. Агломерації формують сприятливе середовище для наукових досліджень і технологічного розвитку, а концентрація підприємств сприяє поширенню ідей між компаніями.

Агломерації істотно стимулюють зростання ВВП і продуктивність праці. Наприклад, київська агломерація генерує близько 40% ВВП України, маючи лише 15% населення країни. Також урбанізація сприяла близько 30% приросту ВВП на душу населення в Африці за останні два десятиліття [2]. Міські регіони

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

забезпечують вищі середні доходи й зайнятість – у малих і середніх містах, що входять до агломерацій, спостерігаються вищі заробітні плати порівняно з сільською місцевістю. Концентрація економічної активності сприяє створенню робочих місць, що дозволяє працівникам із села переорієнтовуватися на роботу в містах і покращити рівень якості життя. Водночас безпланова урбанізація може призводити до соціальних проблем. Так, за даними UN-Habitat, у світі понад 1 млрд людей живуть у неформальних поселеннях агломерацій [5]. Безконтрольне зростання міст породжує перенаселеність, формування нетрів, посилення нерівності.

Агломерації мають подвійний вплив на екологію. З одного боку, концентрація промисловості та транспорту поглиблює виклики, такі як: зростання забруднення повітря, перевантаження мереж, утворення міських теплових островів та втрати природних зон. Агломерації споживають 78% світової енергії та виробляють понад 60% викидів парникових газів [6]. З іншого боку, саме в агломераціях концентруються ресурси для впровадження «зелених» технологій, оскільки саме великі міста мають можливість будувати екологічну інфраструктуру, створювати зелені пояси та інтегрувати відновлювані джерела енергії. Досвід провідних міст Європи вже показує результати економії за рахунок компактного міського планування, де енергоефективність може бути на 40-50% вищою порівняно з розпорошеною забудовою [7].

Виклики агломераційного розвитку. Непідготовленість міст до раптового зростання населення призводить до перевантаження доріг і комунікацій, що негативно впливає на економічну ефективність. Зростання населення призводить до перевантаження доріг і комунікацій, що негативно впливає на економічну ефективність. Затори в містах коштують світовій економіці близько 3-4% глобального ВВП щорічно [8].

У великих агломераціях зростає ризик нерівномірного розвитку, пов'язаний з виникненням кластерів бідності, де заможні квартали межують із нетрями. Інтенсивне будівництво й транспорт призводять до погіршення якості повітря та забруднення водою. Зокрема, у трьох найбільших агломераціях Китаю високий рівень урбанізації супроводжується значним тиском на соціально-екологічну систему [9]. Скупчення населення збільшує ризик від стихійних лих і змін клімату. До 2050 року близько 800 мільйонів мешканців прибережних агломерацій можуть потрапити під загрозу підвищення рівня моря [5]. Агломерації часто перетинають адміністративні кордони, що ускладнює координацію політик між муніципалітетами.

Перспективи вдосконалення політики управління міськими агломераціями. Згідно з Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР), при формуванні політики розвитку великих громад, важливо підтримувати позитивні зв'язки між міськими, приміськими та сільськими територіями шляхом посилення національного й регіонального планування [10]. Необхідно розробляти міжмуніципальні стратегії, які координують розвиток центрів і периферій. Успішні приклади управління мегаполісом можна спостерігати у Барселоні, Лондоні, Токіо,

де створено спеціальні органи та департаменти для інноваційного розвитку агломерацій [4].

Розвиток агломерацій вимагає інвестицій у транспортну мережу. Дослідження OECD показують, що скорочення часу на дорогу до великих агломерацій вдвічі сприяє зростання ВВП приблизно на 0,2-0,4 % [4]. Інвестиції в громадський транспорт у розмірі 1% ВВП можуть генерувати мультиплікаторний ефект до 1,5-2,0 у довгостроковій перспективі [2]. Для пом'якшення негативних екологічних наслідків необхідно впроваджувати заходи збереження природи: розширювати парки, розробляти системи роздільного збору відходів. В документах OECD наголошується, що збільшення частки зелених зон посилює стійкість міст до екстремальних явищ [4].

В політиці управління агломераційним розвитком мають враховуватись принципи та процедури, які забезпечують рівномірний розподіл переваг агломераційного зростання через підтримку програм доступного житла, розвиток освіти і медицини, а також перепідготовку мігрантів.

Висновки. Міські агломерації мають величезний економічний потенціал завдяки концентрації людського капіталу, інфраструктури та інновацій, що підвищує продуктивність і стимулює зростання економіки. Глобальний досвід показує, що найуспішніші агломерації поєднують економічне зростання з соціальною інклюзією та екологічною відповідальністю. Водночас розвиток агломерацій ставить низку викликів для соціальної справедливості і навколишнього середовища. Для досягнення сталого розвитку необхідні цілісні політики, які забезпечують інтегроване планування регіонів, покращення транспортного сполучення, стимулювання «зелених» технологій та заходів соціальної інклюзії. Для України важливо вже сьогодні формувати стратегії розвитку Київської, Львівської, Харківської, Одеської, та Дніпровської агломерацій, враховуючи світовий досвід та виклики післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. United Nations. (2024). World Urbanization Prospects 2024. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. URL: <https://population.un.org/wup/>
2. World Bank. (2023). Urban Development Overview: Harnessing Urbanization for Growth and Poverty Alleviation. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment>
3. Glaeser, E. L., & Gottlieb, J. D. (2021). Urban Resurgence and the Consumer City. *Urban Studies*, 58(1), 5-20.
4. OECD. (2022). Functional Urban Areas in OECD Countries. *OECD Territorial Reviews*. URL: <https://www.oecd.org/regional/>
5. UN-Habitat. (2022). World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. United Nations Human Settlements Programme. URL: <https://unhabitat.org/wcr/>
6. IEA. (2023). Energy Efficiency in Cities. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/topics/cities>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

7. European Commission. (2023). The Future of Cities: Opportunities, Challenges and the Way Forward. EUR 31199 EN, Publications Office of the European Union.
8. INRIX. (2023). Global Traffic Scorecard. URL: <https://inrix.com/scorecard/>
9. Wang, Y., Zhang, Q., Li, Q., Wang, J., & Sannigrahi, S. (2024). The impact of China's urbanization on ecosystem service value. *Scientific Reports*, 14, 16089.
10. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Goal 11. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal11>
11. Ritchie, H., Samborska, V., & Roser, M. (2024). *Urbanization*. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/urbanization>
12. Міжнародний банк реконструкції та розвитку/Світовий банк. (2015). Огляд процесів урбанізації в Україні [Review of urbanization processes in Ukraine]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/787061473856627628/pdf/ACS15060-REVISED-PUBLIC-UKRANIAN-ukr-web-text-cover.pdf>

Різник В. І.,
магістрант,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем цифровізації, інноваційним оновленням та зростанням ролі інформаційних технологій. У цих умовах забезпечення сталого розвитку потребує від компаній модернізації ключових бізнес-процесів, зокрема процесів обслуговування клієнтів. Цифровізація клієнтського сервісу стає не лише інструментом підвищення якості взаємодії зі споживачами, але й важливим стратегічним напрямом забезпечення економічної, соціальної та організаційної стійкості підприємства.

У контексті загальних тенденцій трансформації економічних систем цифрові практики відіграють визначальну роль у формуванні цифрової культури управління, модернізації зовнішньоекономічної діяльності, мінімізації ризиків, підвищенні рівня економічної безпеки та створенні передумов довгострокового розвитку. У наукових дослідженнях доведено, що цифрова трансформація бізнес-процесів суттєво впливає на підвищення продуктивності, оптимізацію процесів, посилення стійкості до зовнішніх загроз і формування нових конкурентних переваг [1; 3].

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів інтеграції цифрових практик у бізнес-процеси обслуговування клієнтів як важливого інструмента сталого розвитку підприємства.

1. Цифровізація клієнтського сервісу як стратегічна складова сталого розвитку.

Сталий розвиток підприємства ґрунтується на збалансованості економічної ефективності, соціальної відповідальності та раціонального використання ресурсів. Цифрові технології забезпечують підвищення прозорості управління, операційної ефективності, мінімізації витрат і покращення взаємодії з клієнтами. Інтеграція цифрових рішень у систему управління дозволяє підприємствам адаптуватися до потреб ринку та забезпечувати стійкість функціонування навіть в умовах глобальних криз.

У наукових джерелах підкреслюється, що цифрові інструменти відкривають нові можливості для управління зовнішньоекономічною діяльністю, зниження впливу цифрових загроз і підвищення результативності бізнес-процесів [2; 3]. У сфері клієнтського сервісу цифровізація сприяє скороченню часу обробки запитів,

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

зменшенню ризику помилок, оптимізації ланцюга цінності та формуванню персоналізованих моделей роботи зі споживачами.

Таким чином, цифровізація стає ключовим компонентом стратегії сталого розвитку, формуючи умови для довгострокового економічного зростання та посилення конкурентоспроможності підприємства.

2. Цифрові рішення у бізнес-процесах обслуговування клієнтів та їхні можливості.

Цифрові технології активно трансформують підходи до організації клієнтського сервісу, забезпечуючи інноваційні механізми взаємодії зі споживачами. Найбільш поширеними сучасними цифровими рішеннями є:

– CRM-системи нового покоління, що забезпечують збирання, обробку та аналіз даних, формування персоналізованих пропозицій та автоматизацію комунікацій;

– платформи омніканальної взаємодії, які синхронізують усі канали комунікацій підприємства та гарантують цілісність клієнтського досвіду;

– інтелектуальні чат-боти та системи штучного інтелекту, здатні обробляти типові запити, формувати рекомендації та забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів;

– Big Data-аналітика, що дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, здійснювати сегментацію та підвищувати точність прийняття управлінських рішень;

– цифрові платформи самообслуговування, які дають змогу клієнтам самостійно отримувати інформацію, оформлювати запити чи замовлення;

– мобільні додатки, спрямовані на підвищення доступності сервісів та зручності користування ними.

У наукових працях наголошується, що цифрові рішення у поєднанні з аналітичними інструментами збільшують організаційну ефективність, сприяють покращенню сервісних процесів та формують стійку динаміку розвитку підприємства [1; 2]. Зокрема, використання штучного інтелекту та автоматизованих систем контролю значно підвищує рівень безпеки даних клієнтів і захищає бізнес від ризиків у цифровому середовищі [5].

Використання таких рішень дозволяє підприємствам адаптуватися до запитів цифрової економіки та забезпечувати безперервність обслуговування навіть у кризових ситуаціях.

3. Інтеграція цифрових практик у процесний підхід до управління клієнтським сервісом.

Процесний підхід до управління клієнтським сервісом передбачає системне моделювання, оцінювання та оптимізацію бізнес-процесів. Інтеграція цифрових технологій підвищує прозорість і гнучкість сервісних процесів, забезпечує можливість оперативних змін і створює умови для підвищення вимірюваності результатів.

До ключових елементів цифрової модернізації процесного підходу належать:

– моделювання та оптимізація бізнес-процесів у цифровому форматі;

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

– автоматизація ключових операцій на основі алгоритмів та штучного інтелекту;

– використання цифрових KPI, що дозволяють вимірювати час відгуку, рівень задоволеності та ефективність взаємодії;

– формування цифрових ланцюгів цінності, де кожен етап сервісу забезпечується відповідною технологічною інфраструктурою.

Цифрові інструменти суттєво розширюють можливості управління, забезпечують оперативність контролю та підвищують точність оцінювання результатів. У працях з інформаційного менеджменту підкреслюється, що цифрові дані стають ключовим ресурсом для прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності комунікацій та мінімізації інформаційних ризиків [4].

4. Вплив цифровізації клієнтського сервісу на забезпечення сталого розвитку.

Інтеграція цифрових технологій у процеси обслуговування клієнтів забезпечує вплив на кілька складових сталого розвитку підприємства.

Економічний вимір:

– оптимізація витрат за рахунок автоматизації процесів;

– скорочення часу обробки запитів;

– підвищення продуктивності персоналу;

– зростання кількості повторних звернень завдяки покращенню якості сервісу.

Соціальний вимір:

– зростання доступності та зручності сервісу;

– зміцнення довіри клієнтів до підприємства;

– формування позитивного іміджу компанії на ринку.

Організаційний вимір:

– підвищення резилієнтності підприємства до зовнішніх загроз;

– удосконалення системи управління завдяки цифровим даним;

– розвиток інноваційного потенціалу.

Цифрові інструменти сприяють мінімізації ризиків, зокрема інформаційних та операційних, що підтверджується дослідженнями у сфері контролю цифрових загроз та управління ризиками в бізнес-середовищі [3; 5]. Це забезпечує стабільність функціонування системи клієнтського сервісу та підтримує довгострокові цілі сталого розвитку.

Інтеграція цифрових практик у бізнес-процеси обслуговування клієнтів є важливою складовою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Цифровізація клієнтського сервісу сприяє підвищенню ефективності, покращенню якості взаємодії зі споживачами, оптимізації процесів і формуванню конкурентних переваг.

Проаналізовані джерела свідчать, що цифрові рішення: підвищують економічну результативність діяльності підприємств; забезпечують стійкість до ризиків та загроз; формують передумови для інноваційного розвитку та модернізації управління; підсилюють соціальну відповідальність через підвищення якості сервісу.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей вимірювання ефективності цифрових сервісних практик, оцінюванні впливу штучного інтелекту на персоналізацію клієнтської взаємодії та дослідженні цифрової стійкості підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2025. № 10. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20451> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Кулик В.А. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю: виклики та можливості для України в умовах інтеграції до світової економіки. Ефективна економіка. 2025. Т. 9. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20448> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2025. Т. 7. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20449> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Похідня Б.А., Кулик В.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20453> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

Сандула А.,
здобувач вищої освіти,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У МЕЖАХ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах національні економіки переживають структурну трансформацію, у якій індустріальні парки, розташовані в межах міських агломерацій, відіграють дедалі важливішу роль. Проте їхній розвиток супроводжується низкою проблем: недостатньо ефективною інтеграцією у міський простір, нерівномірною концентрацією виробничих потужностей, зростанням навантаження на інфраструктуру, потребою в екологічному контролі та незбалансованим впливом на ринок праці. Це створює потребу в науковому осмисленні механізмів функціонування індустріальних парків в агломераціях, оцінці їхнього внеску в економічну систему країни та визначенні оптимальних напрямів державної підтримки.

Питання розвитку індустріальних парків у міських агломераціях і їхнього впливу на структуру національної економіки розглядаються у працях сучасних українських дослідників, які акцентують увагу на інноваційності, просторовій організації та ролі агломераційних процесів у модернізації економіки. Зокрема, у роботі Шлапак Алли, Іващенко Оксани та Юрченка Олександра підкреслюється, що міські агломерації є ключовими центрами концентрації ресурсів, інновацій та економічної активності, а тому відіграють визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Дослідження Жабинець Ольги та Сухого Олега зосереджене на прикладі Львівської агломерації, де проаналізовано реальний стан та перспективи розвитку індустріальних парків і продемонстровано, як такі об'єкти можуть стати інструментом індустріальної модернізації регіону.

Мета полягає у всебічному аналізі розвитку індустріальних парків у межах міських агломерацій та з'ясуванні їхнього впливу на структурну перебудову національної економіки, визначенні ключових умов, чинників і наслідків їх функціонування для економічного зростання.

Завдання дослідження: розкрити сутність та особливості функціонування індустріальних парків у міських агломераціях; визначити їх роль у формуванні нових промислових кластерів та інноваційних екосистем; проаналізувати вплив індустріальних парків на галузеву структуру національної економіки та процеси модернізації виробництва; оцінити економічні, соціальні та інфраструктурні наслідки їх розвитку для міських агломерацій і країни загалом.

Розвиток індустріальних парків у межах міських агломерацій став одним із ключових чинників трансформації національних економік у ХХІ столітті. Сучасні промислові зони вже давно не є просто концентрацією виробництв; вони

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

перетворилися на комплексні простори, де інтегруються інновації, логістика, сервісні послуги та високотехнологічні підприємства.

Як зазначають Шлапак Алла, Іващенко Оксана, та Юрченко Олександр у своїй праці «Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки», міські агломерації є важливими центрами, що забезпечують поступальний, всеохоплюючий та збалансований економічний розвиток держави, сприяють продуктивній зайнятості, раціональному використанню природних ресурсів та впровадженню інновацій [2, с. 4]. У великих містах розміщення індустріальних парків в агломераціях забезпечує доступ до кваліфікованої робочої сили, університетських та дослідницьких центрів, транспортної інфраструктури, а також до широкого ринку споживачів.

У своїй науковій роботі Ольга Жабинець та Олег Сухий демонструють, що Львівський регіон стає одним із найцікавіших прикладів становлення індустріальних парків у міському агломераційному середовищі. Найважливішою ілюстрацією є досвід створення індустріального парку «Рясне-2» та запуск нового проекту «Формація.Львів». Перший є парком типу greenfield із підготовленою територією та орієнтацією на сучасні виробництва, другий - масштабний проект, започаткований у 2023 році як індустріально-інноваційний комплекс, здатний інтегрувати промисловість, логістику та технологічний розвиток [1, с. 99-100].

Загалом індустріальні парки в агломераціях часто стають осередками кластеризації економіки. Вони формують екосистеми, у яких виробники, постачальники, наукові інституції та сервісні компанії взаємодіють у єдиному просторі, створюючи ланцюги доданої вартості.

У підсумку індустріальні парки в міських агломераціях не просто розширюють виробничі можливості країни - вони змінюють логіку економічного зростання, стимулюють інновації та підвищують конкурентоспроможність національної економіки. Вони стають простором, де поєднуються потенціал технологічного прогресу та динаміка міського розвитку, визначаючи нову траєкторію економічної сучасності держави.

Список використаних джерел:

1. Жабинець О. Й. Сухий О. О. Індустріальні парки Львівської агломерації: стан, досвід, перспективи. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. Т. 5, № 556. С. 97-103. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-97-103> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Шлапак А., Іващенко О., Юрченко О. Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-20> (дата звернення: 01.12.2025).

Сенаторська А.О.
здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня,
спеціальності «Економіка»

Бобер Л.П.
старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ВНЕСОК ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ ТА СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ В КИЇВСЬКІЙ АГЛОМЕРАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ролі великих промислових підприємств як економічних рушіїв для розвитку територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації. Для аналізу теми дослідження було обрано ТОВ «Пивоварня Зіберта», м.Фастів Київської області.

Фастівська міська територіальна громада, розташована у зоні Київської агломерації, високим рівнем залежності від економічної активності місцевих підприємств і організацій, які виступають основними платниками податків. Зокрема, Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварні Зіберта» (далі – ТОВ «Пивоварня Зіберта»), що входить до складу корпорації «Оболонь», суттєво сприяє наповненню місцевого бюджету та зайнятості в регіоні.

Мета роботи полягає у кількісній та якісній оцінці фіскального та соціального внеску, який здійснює ТОВ «Пивоварня Зіберта» для економічної стійкості та розвитку Фастівської територіальної громади.

Функціонування великих промислових підприємств формує інвестиційну привабливість регіону, оскільки їх стабільність стимулює розвиток супутнього бізнесу та інфраструктурні проєкти. Аналіз діяльності ТОВ «Пивоварня Зіберта» дозволяє визначити механізми та масштаби економічного впливу великих виробництв на розвиток локальних територій, що є важливим для формування ефективної регіональної економічної політики.

Діяльність великих промислових підприємств є критично важливою для формування дохідної частини як державного, так і місцевих бюджетів. Пивоварна галузь є значним платником акцизного податку. Станом на 2024 рік ставка акцизного податку на пиво становить 59,82грн за 1 літр 100%-го спирту [7;5]. Акцизний податок спрямовується до державного бюджету, який є одним із головних джерел його наповнення. Водночас, основним джерелом власних надходжень місцевих

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»

бюджетів є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). За даними аналізу місцевих бюджетів України за 2024 рік, частка ПДФО становить близько 54% у структурі податкових надходжень місцевих бюджетів [1].

Важливо зазначити, що після вилучення військового ПДФО до державного бюджету у 2024 році, місцеві бюджети зіткнулися з певними викликами щодо компенсації втрачених надходжень, що підвищило роль великих підприємств-платників податків для фінансової стабільності громад.

Таблиця 1

Вид податку/платежу	Бюджетний рівень надходження	Характер внеску
Акцизний податок	Державний бюджет	Основний (59,82 грн/л 100% спирту)
Податок на прибуток підприємств	Державний бюджет (100%)	Середній (18% від оподаткованого прибутку)
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	Місцевий бюджет (Фастівська ТГ)	Високий (внесок до місцевого бюджету)
Плата за землю	Місцевий бюджет (Фастівська ТГ)	Помірний
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	Пенсійний фонд та соціальні фонди	Високий (22% від фонду оплати праці)

Джерело: складено автором на основі даних [7;5].

Аналіз фіскального потенціалу свідчить, що ПДФО від працівників великих підприємств, таких як ТОВ «Пивоварня Зіберта» становить вагомую частку власних доходів Фастівської територіальної громади. За оцінками експертів, великі підприємства можуть генерувати до 20-30% податкових надходжень громади, що є визначальним для її фінансової автономії. Це забезпечує фінансову спроможність та стабільність громади для реалізації соціально-економічних програм. Стабільне функціонування таких виробництв мінімізує фіскальні ризики для місцевої влади, дозволяючи передбачуваного планувати бюджетні видатки та інфраструктурні проекти. Варто зазначити, що підприємство має стабільну динаміку розвитку впродовж останніх років. Так, за даними Opendatabot (2024), виручка ТОВ «Пивоварня Зіберта» у 2024 році становила 1,22 млрд грн, що свідчить про значний масштаб господарської діяльності та відповідний обсяг податкових зобов'язань. Окрім прямих податків, важливим фіскальним чинником є інвестиції підприємства в модернізацію основних фондів, що збільшує базу оподаткування майном та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

покращує інфраструктурну мережу регіону, яку можуть використовувати інші суб'єкти господарювання. Наприклад, підприємство здійснило масштабну реконструкцію у 2008 році, що дозволило збільшити потужність з 5 до 235 мільйонів літрів (з 0,5 млн дал до 23,5 млн дал) пива на рік [2], забезпечивши тим самим зростання податкової бази громади.

Соціальний внесок великих підприємств визначається не лише кількістю безпосередньо створених робочих місць, але й якістю зайнятості та стимулюванням непрямої зайнятості через ланцюги постачання. Відповідно до концепції мультиплікатора зайнятості, запропонованої Р. Каном (1931), державні витрати на організацію виробництва створюють не лише первинну зайнятість, а й стимулюють зростання споживчого попиту, сприяючи збільшенню виробництва й зайнятості в економіці загалом [5].

Пряма зайнятість. ТОВ «Пивоварня Зіберта» забезпечує понад 300 робочих місць у виробничому циклі, інженерії та управлінні [1], включно зі спеціалізованими позиціями у сфері автоматизації та контролю якості, які вимагають підвищеної кваліфікації та інвестицій у розвиток місцевої освітньої бази. Підприємство використовує сучасне обладнання німецького виробництва, що обслуговується висококваліфікованими спеціалістами, забезпечуючи високі стандарти виробництва та відповідні вищий рівень оплати праці порівняно із середніми показниками по регіону [2].

Непряма та індукована зайнятість. Потреби виробництва пива складаються з сировини (солод, хміль), логістики, обслуговування обладнання, що стимулює розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) у Фастівській громаді такого як транспортні компанії, постачальники сировини, ремонтні служби. Рішення компанії, що стосується використання солоду з власного виробництва корпорації «Оболонь» (солодовий комплекс у смт Чемерівці Хмельницької області потужністю 120 тис. т. солоду на рік) створює мультиплікативний ефект у вітчизняному сільськогосподарському секторі [2].

Таким чином, підприємство сприяє диверсифікації місцевої економіки та зниженню залежності від одного сектору. Крім того, підприємство є важливим замовником для транспортно-логістичних компаній регіону, адже продукція експортується на міжнародні ринки, що забезпечує додаткову зайнятість у сфері логістики [1].

Вплив на розвиток людського капіталу. Присутність великого промислового підприємства в регіоні стимулює розвиток системи професійної освіти та підвищення кваліфікації. ТОВ «Пивоварня Зіберта» активно співпрацює з місцевими освітніми закладами, забезпечуючи студентам можливості для проходження

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

виробничих практик та стажувань, що сприяє формуванню кадрового резерву підприємства та підвищує якість підготовки молодих спеціалістів відповідно до реальних потреб виробництва.

Якість робочих місць та соціальна відповідальність. Великі підприємства зазвичай пропонують вищу, ніж середня по регіону, заробітну плату, соціальні гарантії та інвестиції у навчання персоналу, що підвищує загальний рівень добробуту населення громади. Наявність великого промислового підприємства стримує трудову міграцію молоді м. Фастів та прилеглих територій, утримуючи кваліфікований трудовий потенціал в регіоні. Крім того, великі підприємства часто реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючі місцеві соціальні, культурні та спортивні ініціативи, що безпосередньо покращує якість життя у Фастівській громаді. Історично підприємство виявляло стійкість навіть в умовах економічних криз – пивоварня не припиняла роботу навіть під час складних періодів у ХХ столітті, забезпечуючи робочі місця та підтримуючи економіку регіону [1].

Інноваційний розвиток та технологічна модернізація. ТОВ «Пивоварня Зіберта» є прикладом успішної інтеграції інноваційних технологій у традиційне виробництво. Масштабна реконструкція підприємства, проведена у 2008 році, передбачала впровадження новітнього німецького обладнання, що дозволило не лише збільшити обсяги виробництва майже у 47 разів, але й суттєво підвищити якість продукції та енергоефективність виробничих процесів [2]. Автоматизація виробничих ліній та впровадження систем контролю якості створили нові робочі місця для висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та інженер-технологів. Інвестиції в технологічну модернізацію підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку та стимулюють загальний технологічний розвиток регіону.

Висновки. ТОВ «Пивоварня Зіберта» є класичним прикладом «якірного» підприємства у Фастівській територіальній громаді. Його внесок у фіскальний потенціал громади є суттєвим, особливо через стабільні надходження ПДФО та інших обов'язкових платежів. Соціальний потенціал проявляється у створенні якісних робочих місць та потужному мультиплікативному ефекті, що стимулює розвиток МСБ та підвищує економічну стійкість Фастівської громади. Проведений аналіз засвідчив, що великі підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової автономії територіальних громад, особливо в умовах фіскальної децентралізації та викликів, пов'язаних із перерозподілом податкових надходжень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів поглиблення партнерства між великими підприємствами та органами місцевого самоврядування, зокрема через спільне фінансування освітніх програм, розвиток професійно-

технічної освіти та реалізацію інфраструктурних об'єктів. Створення сприятливих умов для діяльності таких підприємств з боку держави та місцевих органів влади є стратегічно важливим, оскільки вони виступають гарантами економічної стабільності та соціального розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Онищук, І. (2024). Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. Decentralization.ua. <https://decentralization.ua/news/18256>
2. Obolon.ua. (2006). Столітня традиція пивоваріння. <https://obolon.ua/ua/press/news/240>
3. Obolon.ua. (2009). Історія корпорації «Оболонь». <https://obolon.ua/ua/about/history>
4. Opendatabot. (2024). ТОВ «Пивоварня Зіберта»: фінансова інформація. <https://opendatabot.ua/c/00382533>
5. Services.dtkk.ua. (2024). Ставки акцизного податку на підакцизні товари. https://services.dtkk.ua/catalogues/tax_rates/71
6. Сібірякова, О. О. (2017). Поняття мультиплікатора та мультиплікативного зв'язку в економічній і соціальній теоріях. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*, 50, 296–307. http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2017_50_29
7. Податковий кодекс України, § 215.3.1 (2024). Services.dtkk.ua. <https://services.dtkk.ua/>

Simavin P.,
Postgraduate Student,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine

THE IMPACT OF DIGITAL TOOLS ON THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL

In the context of the development of the digital economy, intellectual capital is becoming a key factor in the formation of enterprises' competitive advantages. The growing role of knowledge, innovation, and intangible assets necessitates a reconsideration of traditional approaches to the management of human resources, organizational processes, and relationships with customers. This position is consistent with the human capital theory, which emphasizes the decisive role of knowledge and competencies in economic development [1; 2]. In this regard, digital tools act as a catalyst for the transition from fragmented management of intellectual capital to a holistic and systemic model capable of ensuring sustainable enterprise development.

First of all, digitalization significantly transforms approaches to human capital management, which encompasses professional knowledge, skills, competencies, creative potential, and employee motivation. The use of HR analytics, e-learning platforms, talent management systems, and artificial intelligence tools enables a shift from intuitive managerial decision-making to data-driven management. Such transformations contribute to the accumulation and effective reproduction of human capital, which is a critical factor of productivity growth in the digital economy [3]. This allows for the personalization of learning and development processes, increases employee engagement, and ensures more effective utilization of intellectual potential. As a result, personnel risks are reduced, labor productivity increases, and the ability of employees to rapidly adapt to changes in the external environment is formed.

Along with the transformation of human capital, digital tools create prerequisites for the development of enterprise structural capital, which includes organizational processes, managerial procedures, information systems, and corporate culture. The implementation of ERP and BPM systems, knowledge management platforms, and digital collaboration environments contributes to the formalization and scaling of accumulated knowledge, as well as to reducing the enterprise's dependence on individual employees. These changes correspond to the logic of Industry 4.0, which emphasizes the integration of digital technologies into production and management systems to enhance operational efficiency. The digitalization of structural capital enhances the transparency of business processes, improves their controllability, and enables the optimization of operational costs, which is an important factor in ensuring the sustainability of the business model in a dynamic digital economy.

The further development of digital transformation logically extends to the management of customer capital, which is formed through the system of relationships

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

between the enterprise and its customers and partners, as well as the level of trust and brand loyalty. The use of CRM systems, digital marketing tools, customer behavior analytics, and feedback platforms ensures the personalization of communications and a deeper understanding of market needs. This contributes to improving service quality, increasing repeat sales, and strengthening the enterprise's market position, thereby transforming customer capital into a source of long-term competitive advantages, particularly under conditions of socio-economic instability [4].

The interaction of human, structural, and customer capital in the context of digitalization forms an integral effect in intellectual capital management. The integration of these components within unified digital management ecosystems ensures the synchronization of knowledge, business processes, and customer data, which increases the coherence of managerial decisions and reduces the level of managerial uncertainty. Digital collaboration platforms, cloud storage solutions, and e-learning systems are of particular importance, as they create conditions for continuous organizational learning and accelerated knowledge exchange.

These processes directly influence the development of the enterprise's innovation potential. Digital analytics tools, artificial intelligence, and open innovation platforms enable not only the generation of new ideas but also their rapid implementation into production and managerial processes. This shortens innovation cycles, facilitates the creation of new products and services, and allows enterprises to experiment with business models without significant additional costs. At the same time, digital technologies enhance enterprise adaptability to changes in the market environment by providing rapid access to analytical information on consumer behavior and competitors' actions.

In summary, digital tools are a decisive factor in transforming the management of enterprise intellectual capital. Their systematic implementation ensures the mutual reinforcement of all components of intellectual capital, improves management efficiency, stimulates innovative development, and forms sustainable competitive advantages for enterprises in the modern digital economy.

References:

1. Becker G. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 266 p.
2. Savvides A., Stengos T. Human capital and economic. Calif: Stanford Economics and Finance, 2009. 240 p.
3. Rubmann M. Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. The Boston Consulting Group. Inc., 2015. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_in_dustry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
4. Ptashchenko O., Ivashchenko O. Development of business entities in the context of economic inclusion: tools for development intensification and socio-economic instability. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. Vol. 2(14). P. 16-26. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/293>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»

Терещенко О. В.,
магістрант,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах accelerating цифрової трансформації сучасної економіки потребує системного, інтегрованого підходу до управління інформаційними ресурсами й потоками. Інформаційний менеджмент у таких умовах набуває стратегічного значення, оскільки саме якість, структурованість, релевантність, оперативність і захищеність інформації визначають здатність підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, попереджати та нейтралізувати ризики, формувати конкурентні переваги й забезпечувати тенденційний розвиток. Сучасні наукові підходи розглядають інформаційний менеджмент як сукупність процесів зі створення, збирання, зберігання, обробки, моніторингу та використання інформації, що забезпечує цілісність функціонування підприємства й адаптивність до динамічних змін середовища [3].

В умовах стрімкого збільшення обсягів даних та ускладнення управлінських рішень інформація перетворюється на стратегічний ресурс, який впливає не лише на ефективність операційної діяльності, а й на рівень економічної безпеки підприємства. Економічна безпека в цьому контексті розглядається як стан захищеності ресурсного потенціалу, інтересів, фінансової стійкості, ділової репутації та ключових бізнес-процесів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність його функціонування. Як наголошується у сучасних дослідженнях, у системі економічної безпеки зростає роль інформаційної складової, оскільки цифрова економіка змінює природу загроз та розширює можливості використання інформаційних інструментів для їх нейтралізації [2].

Одним з найбільш критичних аспектів інформаційного менеджменту є управління інформаційними ризиками. У структурі таких ризиків виокремлюють технічні (відмова обладнання, помилки програмного забезпечення), кібернетичні (несанкціонований доступ, шкідливе програмне забезпечення, витоки даних), організаційні (відсутність або недосконалість внутрішніх регламентів, політик і процедур) та ризики, пов'язані з людським фактором. Зростання цифрової інфраструктури, підключення підприємств до різноманітних онлайн-платформ, сервісів та хмарних технологій одночасно розширює можливості бізнесу і підвищує ймовірність інформаційних інцидентів [1]. Тому ефективний інформаційний менеджмент має включати формування комплексної системи заходів захисту:

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

розробку політики класифікації інформації, застосування багаторівневих інструментів аутентифікації, впровадження шифрування даних, створення журналів аудиту доступу, проведення регулярного моніторингу та аналізу кіберінцидентів.

Не менш важливою складовою забезпечення економічної безпеки є впровадження цифрових інструментів управління. Автоматизація процедур обробки інформації сприяє підвищенню швидкості, точності та прозорості управлінських рішень. Використання ERP-, CRM-, BPM-систем дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, зменшити витрати часу, виключити дублювання інформації, мінімізувати ризики помилок і посилити контроль за діяльністю підрозділів. Як показують результати сучасних досліджень, цифровізація управлінських процесів забезпечує зменшення операційних ризиків, підвищує ефективність координації та покращує адаптивність підприємства до ринкових змін [4].

Інформаційний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні системи стратегічного планування на підприємстві. Використання аналітичних інформаційних систем дає змогу формувати прогностичні моделі, оцінювати сценарії розвитку подій, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати ризики. Таким чином підвищується обґрунтованість стратегічних рішень, що безпосередньо впливає на стійкість підприємства. Аналітичні платформи, що інтегрують інструменти машинного навчання та штучного інтелекту, відкривають нові можливості для підвищення рівня інформаційної та економічної безпеки, оскільки дають можливість виявляти аномалії, прогнозувати вразливості та здійснювати превентивний аналіз загроз [5].

Важливим аспектом інформаційного менеджменту є формування організаційної культури управління інформацією. Створення корпоративної політики інформаційної безпеки, стандартизація процедури доступу до інформації, регулярні тренінги для персоналу, навчання основам кібергігієни, аудит інформаційної грамотності персоналу – це ті заходи, що сприяють зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором. За результатами досліджень, значна частка інформаційних інцидентів виникає саме через нехтування елементарними правилами безпечної роботи з інформаційними системами, відсутність відповідних навичок або низький рівень відповідальності працівників [3]. Тому розвиток корпоративної культури інформаційної безпеки є основою формування стійкої інформаційної інфраструктури підприємства.

Інформаційний менеджмент також є важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Сучасні підходи до управління передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності (ESG), що вимагає формування достовірної системи збору та аналізу даних. Розвинена система інформаційного менеджменту забезпечує прозорість діяльності підприємства, підвищує рівень довіри стейкхолдерів, мінімізує ризики недотримання нормативних вимог і сприяє запобіганню репутаційних загроз [4]. Підприємства, що активно впроваджують цифрові інструменти у сфері сталого розвитку, отримують додаткові конкурентні переваги.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Отже, інформаційний менеджмент є системною та багатокомпонентною категорією, яка інтегрує технологічні, організаційні, управлінські та безпекові підходи. Його сутність полягає у здатності підприємства перетворювати інформацію на стратегічний ресурс, що забезпечує стабільність і стійкість функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сучасні підприємства, що розглядають інформацію як ключовий актив, отримують можливість не лише підвищувати ефективність поточних бізнес-процесів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, своєчасно реагувати на загрози, прогнозувати ринкові зміни та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Використання інформаційних технологій та цифрових інструментів дозволяє підприємствам посилювати прозорість операцій, забезпечувати контрольованість інформаційних потоків і підвищувати рівень захищеності критично важливих даних. Особливої ваги набуває інтеграція систем штучного інтелекту, які здатні автоматизувати аналіз великих масивів даних, виявляти аномальні поведінкові патерни, прогнозувати ризики й оптимізувати стратегічне планування. Це не лише знижує рівень інформаційних та операційних загроз, але й створює основу для гнучкого й адаптивного розвитку підприємства.

Подальший розвиток цифрових технологій, засобів кіберзахисту, аналітичних платформ і систем управління знаннями сприятиме посиленню ролі інформаційного менеджменту як фундаменту економічної безпеки підприємства. У таких умовах ефективне управління інформацією стає не просто елементом операційної діяльності, а стратегічною передумовою формування стійких, конкурентоспроможних і інноваційно орієнтованих бізнес-структур, здатних забезпечувати відповідність принципам сталого розвитку та вимогам глобального цифрового середовища.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 168–176. (дата звернення: 30.11.2025).
2. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. Економіка і регіон. 2025. № 1(96). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/19309> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20453> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Кулик В.А. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю: виклики та можливості для України в умовах інтеграції до світової економіки. Ефективна економіка. 2025. Т. 9. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20448> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»

Хрикіна О.В.,
студентка 4 курсу, спеціальність «Економіка»
Київський університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
Бобер Л.П.,
ст.викладач кафедри міжнародної економіки
Київський університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ

Урбанізаційні процеси є важливим чинником розвитку сучасних економік, а міські агломерації виступають центрами концентрації людського капіталу, інвестицій, технологій та інфраструктурних ресурсів [1]. У таких умовах девелоперські компанії стають центральними суб'єктами трансформації міського простору, забезпечуючи створення житлової, соціальної та комерційної інфраструктури, яка безпосередньо формує економічний потенціал міста та прилеглих територій.

ПрАТ Холдингова компанія «Київміськбуд» (далі – Київміськбуд) є показовим прикладом впливу девелоперської діяльності на економічний потенціал міської агломерації. Компанія виступає одним із найбільших забудовників столиці, що впродовж десятиліть формує просторову структуру житлових масивів, впроваджуючи сучасні урбаністичні принципи комплексної забудови. За даними дослідження інформаційного агентства «ТОВ ЛУН КО» за 2023 р, Київміськбуд є найбільш впізнаваним девелоперським брендом у столиці з рівнем обізнаності 74% серед респондентів [2].

Відповідно до рекомендацій ОЕСД, одним із ключових факторів укріплення економічного потенціалу агломерацій є розвиток інфраструктури, підвищення щільності забудови та раціональне планування територій [3]. Діяльність Київміськбуду відповідає цим підходам, оскільки компанія реалізує масштабні житлові комплекси з урахуванням сучасних вимог до енергоефективності, транспортної доступності та соціальної інфраструктури. Компанія входить до складу холдингу, який об'єднує 38 організацій, при цьому 80% акцій належать місту Києву, що підкреслює стратегічне значення компанії для розвитку столичної агломерації [4].

Особливе значення для розвитку агломерацій має створення робочих місць і розвиток суміжних галузей. Девелоперська діяльність створює достатньо потужний мультиплікативний ефект, адже будівництво сприяє розвитку логістики, виробництва будівельних матеріалів, фінансових послуг, торгівлі, а також збільшує податкові надходження до місцевих бюджетів. За даними аналітичних досліджень, Офісу ефективного регулювання (BRDO), на основі даних Держстату за 2011-20019 роки, мультиплікатор будівництва в Україні становить від 3 до 6,7, тобто кожна гривня, інвестована в будівництво, генерує від 3 до 6,7 гривень у суміжних галузях економіки [9].

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Житлове будівництво має найвищий мультиплікативний ефект серед усіх секторів, оскільки має найтісніші взаємозв'язки з іншими галузями народного господарства [9]. Таким чином, діяльність великих девелоперів безпосередньо впливає на формування економічної стабільності регіону.

Київміськбуд активно впроваджує сучасні урбаністичні підходи для формування комфортного міського простору. Серед них – комплексна забудова з облаштуванням дитячих садків, шкіл, громадських просторів, паркінгів, зелених зон та створення інфраструктури для пішоходів і велосипедистів. Підходи компанії узгоджуються з UN-Habitat щодо сталого інклюзивного розвитку міст [5]. Згідно з дослідженнями ринку нерухомості, у 2024 році столичні забудови отримали 39 сертифікатів про введення в експлуатацію та здали житло у 34 комплексах, проте обсяг нових житлових проєктів у Києві скоротився на 30-40% порівняно з довоєнним періодом [6]. Крім того, важливим напрямом впливу девелоперських компаній є модернізація житлового фонду. У містах зростає попит на нові енергоефективні будинки, що відповідають сучасним стандартам безпеки та комфортності. За даними Європейської комісії, модернізація житлового фонду сприяє зменшенню викидів CO₂, підвищенню енергоефективності будівель та покращення якості життя населення [7].

Таблиця 1

Економічний вплив девелоперської діяльності на розвиток міської агломерації

Показник	Характеристика впливу	Мультиплікативний ефект
Створення робочих місць	Пряма зайнятість у будівництві + робочі місця в суміжних галузях (логістика, виробництво матеріалів, торгівля)	1 робоче місце у будівництві = 6-7 робочих місць у суміжних галузях
Податкові надходження	Податок на прибуток, ПДФО працівників, військовий збір, місцеві податки та збори	Зростання місцевих податків на 22,2% у 2024 році
Розвиток інфраструктури	Будівництво шкіл, дитячих садків, паркінгів, зелених зон, громадських просторів	Підвищення вартості прилеглих територій на 15-25%
Стимулювання економіки	Попит на будівельні матеріали, обладнання, транспортні послуги, енергоресурси	Мультиплікатор будівництва 3-6,7 (кожна 1 грн інвестицій генерує 3-6,7 грн у суміжних галузях)
Житлове забезпечення	Збільшення житлового фонду, покращення умов проживання населення	39 сертифікатів введення в експлуатацію у Києві (2024)
Енергоефективність	Зниження енерговитрат, зменшення викидів CO ₂ , впровадження «зелених» стандартів	Економія енергоресурсів до 40% у нових будівлях
Інвестиційна привабливість	Залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, розвиток фінансового сектору	Інвестиційна привабливість України вища за європейські країни (~7% річних)

Джерела даних: [8;10;11].

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Девелоперські компанії відіграють значну роль у формування інвестиційного клімату міських агломерацій. Надійність компанії, її виробничі потужності та фінансова стабільність забезпечують довіру інвесторів і покупців житла. Репутаційні переваги та практика ведення бізнесу в українських компаніях узгоджується з глобальними тенденціями, де девелоперські компанії виступають каталізаторами економічного зростання в агломераціях. За даними аналізу місцевих бюджетів України, у січні-квітні 2024 року місцеві податки та збори зросли на 22,2% (з 33,6 млрд грн до 41,0 млрд грн), що частково пов'язано з активізацією майнових податків у регіонах з інтенсивним девелопментом, зокрема у Києві (+36,8%) та Київській області – (+27,2 %) [12;13].

Важливо зазначити, що девелоперська діяльність має прямий вплив на зайнятість населення. За різними оцінками, створення одного робочого місця у будівництві призводить до створення від 6 до 7 робочих місць у суміжних галузях завдяки мультиплікативному ефекту [14]. Це робить будівельний сектор одним із найважливіших для забезпечення економічного зростання та зниження рівня безробіття в міських агломераціях.

Отже, девелоперська діяльність є стратегічним чинником розвитку міських агломерацій. На прикладі ПрАТ «Холдингова компанія Київміськбуд» можна зробити висновок, що будівництво житлових комплексів, розвиток інфраструктури та створення нових економічних можливостей забезпечують конкурентоспроможності міста, покращують умови життя населення та спряють сталому розвитку регіону. Мультиплікативний ефект девелоперської діяльності поширюється на десятки суміжних галузей, що робить цей сектор одним із ключових для економічного розвитку міських агломерацій України.

Список використаних джерел:

1. Sassen, S. (2021). Cities in a world economy. SAGE Publications. Українська Рада торгових центрів. (n.d.).
2. Українська Рада торгових центрів. (2023, 18 жовтня). ЛУН назвав найвпізнаваніших девелоперів Києва у 2023 році. <https://www.ucsc.org.ua/lun-nazvav-najvpiznavanishyh-developeriv-kyyeva-u-2023-roczy-infografika/>
3. OECD. (2020). The economic role of cities. <https://www.oecd.org/citiesunhabitat>
4. ПрАТ «ХК «Київміськбуд». (2023). Особлива інформація. <https://kmb.ua/ua/about/corporate-information/spetsialnaya-informatsiya/>
5. UN-Habitat. (2022). World Cities Report 2022: Envisaging the future of cities. <https://unhabitat.org/world-cities-report-2022-envisaging-the-future-of-citiesunhabitat>
6. Kontrakty.ua. (2025). Рейтинг забудовників Києва-2024. <https://kontrakty.ua/article/260620unhabitat>
7. European Commission. (n.d.). Urban development policy. https://ec.europa.eu/regional_policyunhabitat
8. Децентралізація. (2024). Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. <https://decentralization.ua/news/18256unhabitat>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»

9. Офіс ефективного регулювання (BRDO). (2021, січень 26). Мультиплікатор в будівництві. Дискусія, погляд BRDO. Отримано з <https://nashigroshi.org/2021/01/26/mul-typlikator-v-budivnytstvi-dyskusiia-pohliad-brdo/>
10. Заблодська, І. В., Грехана, С. І., & Ковальчук, Є. О. (2024). Когерентність сталого будівництва та місцевого економічного розвитку. *Реєстр енергоефективних проєктів*, (039). https://re.gov.ua/re202404/re202404_039_ZablodskaIV,HrechanaSI,KovalchukYeO.pdf
11. Шлапак, А., & Іващенко, О. & Юрченко, О. (2024). Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*, 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4676>
12. Децентралізація. (2024, 21 жовтня). Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. <https://decentralization.ua/news/18256decentralization+1>
13. Децентралізація. (2025, 27 листопада). Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. <https://decentralization.ua/news/19387>
14. Ipsos. (2025). Розроблення стратегічної соціально-економічної моделі ринку праці для молоді в Україні. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-07/ipsos-fko-ukraine-youth-labor-market-strategy-framework.pdf>

Чень Чен,
магістрант,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІ ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація бізнес-середовища зумовила глибокі зміни в організації управлінських процесів, серед яких управління персоналом набуло стратегічного значення. Швидкість оновлення інформації, інтенсивність комунікацій та зростання залежності підприємств від інформаційних потоків формують передумови для впровадження логістичного підходу в управління людськими ресурсами. У таких умовах персонал розглядається як динамічний потік компетенцій, знань і трудових зусиль, що потребує оптимальної координації. Застосування цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість та узгодженість кадрових процесів, створюючи основу для їх інтеграції в загальну систему е-бізнесу.

Цифровізація управлінських процесів забезпечує умови для формування гнучких і адаптивних моделей організації праці, які відповідають вимогам електронної комерції та мережових бізнес-моделей. Зростання ролі інформації як ключового ресурсу призводить до потреби у комплексному інформаційному менеджменті, що охоплює планування, координацію та контроль усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи кадрову сферу. Дослідження у сфері економічної безпеки бізнесу підтверджують, що розвиток інформаційних підходів сприяє оптимізації внутрішніх процесів, удосконаленню системи прийняття рішень та зниженню рівня ризиків у діяльності підприємств [1]. Впровадження сучасних моделей управління інформацією дозволяє інтегрувати кадрові дані в єдине інформаційне поле, підвищуючи узгодженість дій між різними функціональними підсистемами [2].

У контексті логістичного підходу кадрові процеси розглядаються як система управління потоками, що мають часові та просторові виміри. Традиційні елементи логістики — переміщення, зберігання та перерозподіл ресурсів — набувають нового змісту в умовах цифрової економіки, коли об'єктом управління стають інформаційні потоки, що відображають стан, динаміку та характеристики персоналу. Наявність достовірних і структурованих даних про компетенції працівників, їх продуктивність, навантаження, графіки роботи та потреби у професійному розвитку створює можливість для формування оптимальних моделей розподілу кадрових ресурсів між підрозділами та бізнес-процесами. Це дозволяє зменшити витрати, пов'язані з кадровим забезпеченням, підвищити ефективність використання трудового

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

потенціалу та мінімізувати ризики, що можуть виникати в умовах динамічних змін попиту на персонал.

Інформаційні та аналітичні системи сприяють підвищенню точності під час планування кадрових потреб і прогнозування потенційних ризиків. У цифровому середовищі алгоритми прогнозування дозволяють моделювати різні сценарії зміни попиту на персонал, оптимізувати графіки роботи, визначати оптимальне співвідношення постійних і змінних трудових ресурсів. Використання систем бізнес-аналітики, інтегрованих із корпоративними інформаційними системами, забезпечує можливість аналізувати стан кадрових потоків у режимі реального часу, швидко виявляти дисбаланси та формувати обґрунтовані управлінські рішення. З огляду на специфіку е-бізнесу, де значна частина операцій відбувається в цифровому середовищі, своєчасність та точність аналітичної інформації відіграють особливо важливу роль у підтримці стабільності процесів [4].

Безпековий аспект цифрової кадрової логістики також є ключовим. Дані про персонал містять конфіденційну інформацію, що потребує захисту від несанкціонованого доступу та маніпуляцій. Сучасні дослідження у сфері застосування штучного інтелекту для контролю інформаційних потоків підтверджують ефективність алгоритмів автоматизованого моніторингу і виявлення аномальних дій у системах управління [5]. Застосування таких алгоритмів у кадрових процесах забезпечує своєчасне виявлення відхилень, підвищує достовірність даних і сприяє мінімізації помилок, що можуть негативно вплинути на стратегічні та операційні рішення підприємства. Забезпечення надійності інформаційних потоків є важливим чинником економічної безпеки організації, особливо в умовах швидкої цифровізації бізнесу.

Кадрова логістика в умовах цифрової економіки виступає інтегрованою системою, що забезпечує планування, координацію та контроль трудових потоків. Інформаційні технології дозволяють поєднувати дані з різних підсистем – фінансової, виробничої, маркетингової – що створює можливість комплексного аналізу діяльності та підвищує якість управлінських рішень. Цифрові HRM-системи та модулі ERP забезпечують створення єдиної бази даних, доступної для аналізу й оптимізації. Завдяки цьому усуваються інформаційні розриви між підрозділами, мінімізуються дублювання функцій і забезпечується синхронізація кадрових операцій з потребами бізнес-процесів. Алгоритми штучного інтелекту, інтегровані в такі системи, дозволяють автоматизувати рутинні процеси, включаючи первинний скринінг кандидатів, аналіз навантаження персоналу та формування рекомендацій щодо оптимального розподілу трудових ресурсів.

У цифровому середовищі особливо важливою стає здатність підприємства адаптуватися до змін. Логістичний підхід забезпечує гнучкість кадрової структури, що дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання попиту і ефективно перерозподіляти персонал між пріоритетними напрямками діяльності. Для компаній, орієнтованих на електронну комерцію, характерні значні коливання навантаження, сезонність попиту та потреба у швидкому масштабуванні операцій. У таких умовах цифрові кадрові логістичні системи забезпечують раціональну координацію

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

працівників, своєчасне підсилення критичних операційних напрямів та підтримку безперервності бізнес-процесів.

Інформаційно-логістичний підхід до управління персоналом сприяє також підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Своєчасне оновлення кадрових даних, ефективна інтеграція інформаційних систем, високий рівень автоматизації операцій та прозорість кадрових процесів формують основу для стратегічного розвитку організації. Дослідження підтверджують, що цифровізація бізнес-процесів, включаючи кадрові, позитивно впливає на організаційну ефективність, забезпечуючи підвищення продуктивності, зменшення витрат і зміцнення ринкових позицій підприємства [4]. Застосування цифрових інструментів дозволяє підприємствам формувати довгострокові стратегії розвитку, адаптовані до умов цифрової економіки та орієнтовані на інновації.

Таким чином, цифровізація кадрових процесів, підкріплена логістичним підходом, формує нову парадигму управління персоналом, засновану на ефективній координації трудових потоків, інтеграції інформаційно-аналітичних систем та застосуванні високотехнологічних засобів контролю й прогнозування. З огляду на зростання значення інформаційних ресурсів у сучасному бізнесі, цифрова кадрова логістика стає фундаментальним елементом забезпечення стійкого розвитку підприємства й підтримки його конкурентоспроможності в умовах е-бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. Економіка і регіон. 2025. № 1(96). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/19309> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20453> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Filatova H., Kulyk V., Kravchenko O. Optimization of a company's capital structure based on the criterion of minimizing the level of financial risk. Accounting and Financial Control. 2024. Vol. 5(1). P. 46–56. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Kulyk V., Parmova Shkodova D., Jilek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. Business Perspectives. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20452> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

Шаров М. І.,
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Лелеченко А.П.
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,*

УРБАНІСТИЧНА СИНЕРГІЯ ПРАВОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕГАПОЛІСА

Сталий розвиток транспортної інфраструктури мегаполіса формується на перетині двох ключових детермінант: правового регулювання та управлінських рішень. Правове поле, що охоплює містобудівне, екологічне та транспортне законодавство тощо, визначає стандарти безпеки, параметри зонування, екологічні обмеження та компетенції інституцій публічної влади. Управлінські рішення, стратегія міської мобільності, програми інфраструктурних інвестицій, цільові плани та КРІ трансформують ці нормативні рамки в механізми реалізації, забезпечуючи їхню практичну дієвість у повсякденному управлінні.

У світовій практиці ефективний розвиток транспортних систем демонструє необхідність нормативно-стратегічної інтеграції, коли правові та стратегічні документи узгоджуються між собою в єдиній логіці міського розвитку. Показовим є підхід Європейської Комісії викладений в методичних рекомендаціях Європейської Комісії для міст щодо розробки та впровадження сталих планів міської мобільності, що інтегрують транспортне планування, екологічні стандарти та громадські консультації (*Guidelines for developing and implementing a Sustainable Urban Mobility Plan, SUMP*). Документ пропонує стандартизований інструментарій поєднання планувальних документів із транспортними стратегічними цілями, включаючи механізми участі громадськості, екологічну оцінку, моніторинг і перегляд політик [1].

Особливої ваги в сучасних мегаполісах набуває модель просторового розвитку (*Transit-Oriented Development, TOD*), спрямована на створення щільних, змішаних за функціями, пішохідно орієнтованих міських структур навколо транспортних вузлів високої пропускної здатності. TOD виступає інструментом нормативно-стратегічної інтеграції, адже поєднує правові та управлінські компоненти в єдину систему.

Ефективне впровадження TOD передбачає комплексне нормативне забезпечення, що охоплює:

1. Містобудівні регламенти та зонування. Правові норми регламентують щільність і висотність забудови, типи дозволених функцій, параметри громадських просторів та кількість паркомісць. Це створює передумови для розвитку багатофункціональних територій у межах пішохідної доступності громадського транспорту (400-800 м), що відповідає міжнародним рекомендаціям і практиці таких

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

проектів, як *Dar es Salaam Metropolitan Development Project* (масштабний проєкт Світового банку, спрямований на модернізацію транспортної системи та міської інфраструктури Дар-ес-Салама (Танзанія), зокрема розвиток системи громадського транспорту, підвищення мобільності та покращення управління міським розвитком) [2].

2. Екологічні та транспортні обмеження. Застосовуються норми щодо викидів, шуму, регулювання автомобільного руху та пріоритетизації громадського транспорту. Це формує передумови для екологічно сталого середовища та високої якості міського простору.

3. Фінансово-економічні стимули. Міста запроваджують механізми субсидування, податкових пільг, що передбачає акумулювання частини зростання вартості нерухомості для фінансування транспортної інфраструктури. Подібні моделі широко застосовуються, зокрема у країнах Азії [3].

4. Правові механізми міжвідомчої координації. Впровадження TOD потребує узгодження дій транспортних агенцій, містобудівних департаментів, екологічних служб та місцевого самоврядування. У низці мегаполісів такі механізми закріплені як обов'язкові правові процедури, зокрема транспортне моделювання, екологічна оцінка, погодження планів розвитку.

Міжнародна практика підтверджує, що TOD є результативним за умови, коли регуляторні акти (зонування, екологічні стандарти, правила використання земель) синхронізовані з управлінськими стратегіями (плани мобільності, інфраструктурні інвестиції, механізми моніторингу). У країнах ЄС інтеграція принципів TOD здійснюється саме через План сталої міської мобільності (*Sustainable Urban Mobility Plan, SUMP*), який поєднує юридично визначені процедури та стратегічне планування, забезпечуючи прозорість і вимірюваність результатів [1].

Показовими є приклади мегаполісів Азії. Сінгапур демонструє високий рівень інтеграції міського землекористування та транспортного планування, де правові норми зонування поєднані з управлінськими рішеннями щодо розміщення міської швидкісної залізниці (*Mass Rapid Transit*) і щільної забудови навколо них [4]. Сеул забезпечив модернізацію своєї транспортної системи через реформу 2004 року, яка запровадила стандартизовані процедури погодження маршрутів, тарифів та контрактів з операторами, що підвищило прозорість і передбачуваність системи управління громадським транспортом [5].

Такі механізми доповнюються інституційно-функціональною узгодженістю, що передбачає чіткий розподіл ролей між органами влади, транспортними операторами та планувальними інституціями. Прикладом є модель управління *Transport for London (TfL)*, де стратегічний контроль здійснюється політичною радою, а операційні функції виконавчою адміністрацією. Це забезпечує прозорість, підзвітність і стабільність інвестиційної політики [6].

Таким чином, урбаністична синергія правових та управлінських детермінант полягає у їхній цілеспрямованій, інституційно закріпленій взаємодії. Інтеграція нормативних рамок і операційної практики через стандартизовані процедури, інституційну координацію та вимірювані КРІ формує умови для сталого,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

інклюзивного розвитку транспортної інфраструктури. Міжнародний досвід ЄС (SUMP, TfL) та Азії (Сінгапур, Сеул) підтверджує, що саме така синергія підвищує ефективність управління і якість транспортних сервісів у мегаполісах.

Список використаних джерел:

1. Guidelines for developing and implementing a Sustainable Urban Mobility Plan (SUMP), 2nd ed. European Commission. Rupprecht Consult. URL : https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu/system/files/2023-09/sump_guidelines_2019_second%20edition.pdf
2. Dar Es Salaam Metropolitan Development Project. Benchmarking Transit-Oriented Development. Volume 3. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/818701555088451429/pdf/Volume-3-Benchmarking-Transit-Oriented-Development.pdf>
3. Benchmarking Transit-Oriented Development. Volume 3. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/818701555088451429/pdf/Volume-3-Benchmarking-Transit-Oriented-Development.pdf>
4. Top 10 Transit-Oriented Development Case Studies. URL : https://urbandesignlab.in/top-10-transit-oriented-development-case-studies/?srsltid=AfmBOoqM4kT1S0V33Jxryhc-YEgRnQPcvVL_FxOjeSqiLc4jL433voH
5. Seoul Public Transportation Reform: A Brand New Seoul. URL : <https://files.core.ac.uk/download/pdf/51177913.pdf>
6. TfL is a model for transport investment and management in other UK cities. URL : <https://www.centreforcities.org/reader/delivering-change-making-transport-work-for-cities/tfl-model-transport-investment-management-uk-cities/>

СЕКЦІЯ 2. ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ І КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА

Александров Б.В.,
здобувач ступеня доктор філософії,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні під час війни відбувається в умовах безпрецедентних демографічних, економічних та інституційних викликів. Повномасштабна агресія РФ не лише порушила сталі бізнес-моделі, але й спричинила глибокі зміни на ринку праці, що особливо гостро позначилося на секторі МСП. Саме цей сектор традиційно забезпечує значну частку зайнятості, гнучкість економіки та здатність швидко адаптуватися до нових умов, проте в нинішніх реаліях його розвиток стримується критичним дефіцитом людського капіталу, релокацією підприємств, зміною структури попиту та зростанням операційних витрат. Розуміння причин і наслідків цих процесів є ключовим для оцінки реального стану МСП у воєнний період та формування ефективних стратегій державної підтримки, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу і відновлення економічної динаміки країни.

Для підтвердження пропонуємо розглянути таблицю, складену на основі даних Держстату, яка відображає динаміку чисельності персоналу на МСП у 2020–2024 роках. Наведені показники дозволяють простежити не лише загальне скорочення зайнятості, але й структурні зміни у розподілі робочої сили між мікро-, малими та середніми підприємствами.

Таблиця 1

Динаміка кількості зайнятого персоналу у МСП України за період 2020-2024 рр.

Рік	Персонал, який зайнятий на підприємствах						
	Усього з урахуванням великих, тис. од.	Мікро		Малі		Середні	
		Тис. од.	%	Тис. од.	%	Тис. од.	%
2020	6366,1	721,7	11,3	981,3	15,41	3088,4	48,51
2021	6391,7	777,1	12,15	998,1	15,61	2967,8	46,43

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Рік	Персонал, який зайнятий на підприємствах						
	Усього з урахуванн ям великих, тис. од.	Мікро		Малі		Середні	
		Тис. од.	%	Тис. од.	%	Тис. од.	%
2022	5382,4	583,6	10,84	846,1	15,72	2582,8	47,99
2023	5052,3	609,7	12,06	782,2	15,48	2336,1	46,24
2024	5010,8	595,6	11,9	778,5	15,53	2293,0	45,80

Джерело: складено автором за даними [1]

Аналіз представлених даних свідчить про суттєве скорочення чисельності персоналу, зайнятого на підприємствах України у 2020–2024 роках, що відображає глибокий вплив воєнних подій на ринок праці. Загальна кількість зайнятих зменшилася з 6366,1 тис. осіб у 2020 році до 5010,8 тис. осіб у 2024 році, тобто майже на 22 %. Найбільш різке падіння відбулося у 2022–2023 роках, коли країна переживала пікові демографічні та міграційні шоки. Чисельність працівників малих і середніх підприємств також стабільно знижувалася: у малих – з 981,3 тис. до 778,5 тис., у середніх – з 3088,4 тис. до 2293,0 тис. осіб. Попри це, частка мікро- та малих підприємств у загальній зайнятості змінювалася відносно незначно, що свідчить про пропорційний характер скорочення персоналу в усіх категоріях бізнесу. Найбільше падіння спостерігається саме у сегменті середніх підприємств, які традиційно забезпечують найбільшу частку робочих місць, що посилює проблему дефіциту людського капіталу та ускладнює відновлення економіки у воєнний період.

Критичний дефіцит людського капіталу перетворився на один із ключових стратегічних бар'єрів для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, особливо в умовах повномасштабної війни. Збройна агресія Росії спричинила масштабні демографічні зміни, які безпосередньо вплинули на структуру, доступність і якість трудових ресурсів. Мобілізація значної частини працездатного чоловічого населення, зокрема інженерів, техніків, операторів обладнання та фахівців із критично важливими компетенціями, створила безпрецедентні виклики для підприємств, які залежать від високоспеціалізованих навичок. Для багатьох виробничих МСП це означало не лише падіння продуктивності, але інколи й повну зупинку операцій, оскільки замінити таких працівників у короткі терміни фактично неможливо. Одночасно зовнішня міграція призвела до відтоку кваліфікованих спеціалістів, жінок-підприємців та працівників високотехнологічних секторів, що формує довготривалу загрозу для економічної стабільності та перспектив

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

відновлення країни. Внутрішнє переміщення населення створило нові асиметрії: регіони, відносно безпечніші на заході України, виявилися перенасиченими робочою силою, тоді як східні та південні області, де концентрується значна частина виробничого потенціалу, зіткнулися з різким кадровим голодом. Для сектора МСП такі тенденції мають комплексні наслідки. Підприємства змушені суттєво підвищувати заробітні плати, щоб конкурувати за доступні кадри, або оплачувати регулярні понаднормові години працівникам, що залишилися, що збільшує операційні витрати й знижує фінансову стійкість бізнесу. Багато суб'єктів господарювання, попри отримані гранти на розширення або успішну релокацію, не можуть реалізувати свої можливості через відсутність достатньої кількості працівників. Дефіцит досвідченого персоналу також спричиняє зниження стандартів якості продукції та послуг, оскільки МСП змушені наймати менш кваліфікованих співробітників або тих, хто не має попереднього досвіду в галузі. Подолання кадрової кризи потребує системної державної політики та цілеспрямованих інвестицій у людський капітал. Пріоритетним кроком має стати впровадження всеукраїнської програми швидкої перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб та безробітних, орієнтованої на спеціальності, найбільш затребувані в процесі повоєнного відновлення – будівництво, інженерію, робітничі професії, сферу послуг.

Ефективним напрямом може стати запровадження механізмів часткового субсидування заробітної плати для МСП, які наймають працівників на критичні посади або тих, хто тимчасово заміщує мобілізованих співробітників. Паралельно важливим є тимчасове спрощення норм трудового законодавства, зокрема процедур залучення сезонних працівників та скорочення бюрократичних бар'єрів, що уповільнюють найм. Без реалізації цих заходів стратегічний потенціал українського МСП залишатиметься обмеженим, а здатність економіки до швидкого відновлення після війни може бути суттєво підірвана, перетворюючи дефіцит людського капіталу на довготривалий структурний виклик.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів господарювання за розмірами підприємств (великі, середні, малі) у 2014–2024 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 01.10.2025).

Бабко Р. О.,
здобувач ступеня доктора філософії
Войтко С. В.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
КПІ ім. Ігоря Сікорського

ВПЛИВ ВОЄННИХ І ВАЛЮТНИХ ШОКІВ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Воєнні події та валютна нестабільність останніх років сформували нове середовище функціонування логістичних компаній України. Зміна конфігурації ланцюгів постачання, зростання ризиковості міжнародних перевезень і зниження прогнозованості бізнес-процесів свідчать про поглиблення глобальної нестабільності бізнес-середовища [1]. Війна суттєво порушила традиційні маршрути постачання, зокрема морські коридори, що призвело до падіння рівня ефективності міжнародних логістичних операцій. Ці зміни корелюють із даними міжнародного індексу логістичної ефективності LPI, який фіксує погіршення показників України у 2022–2023 роках [2].

Одночасно суттєвий тиск формують валютні шоки. Коливання офіційного курсу гривні, за даними Національного банку України, створили додаткові фінансові ризики для логістичних операторів, зокрема підвищили витрати на імпорт пального, обладнання та страхові послуги [3]. Це посилює невизначеність під час планування контрактів і знижує міжнародну конкурентоспроможність компаній.

З іншого боку, глобальні тенденції цифровізації та інтеграції технологій Індустрії 4.0 демонструють, що адаптивність і технологічне оновлення стають ключовими факторами відновлення стійкості логістичних систем. У дослідженнях Deloitte зазначається, що автоматизація, аналітика та цифрові платформи значно підвищують здатність компаній працювати в умовах нестабільності [4]. У контексті українських реалій особливої ваги набувають аналітичні звіти, які висвітлюють прямий вплив воєнних подій на логістичну інфраструктуру та фінансову стабільність підприємств [5].

Наслідки воєнної та валютної нестабільності змушують логістичні підприємства активніше впроваджувати цифрові технології для управління ризиками. Цифрові платформи відстеження вантажів, аналітичні інструменти прогнозування, системи управління складськими процесами й автоматизація документообігу стали важливими чинниками підвищення стійкості бізнесу. Індустрія 4.0 надає можливість мінімізувати втрати, що виникають внаслідок порушення маршрутів, а також робить фінансове планування більш точним завдяки використанню алгоритмів прогнозування курсових коливань.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Для відображення загальної динаміки валютних процесів, які впливали на логістичний сектор, нижче наведено умовний ілюстративний приклад динаміки курсу гривні у воєнний період. Цей графік демонструє загальну тенденцію до підвищеної волатильності, яка суттєво ускладнює фінансове планування у сфері міжнародної логістики.

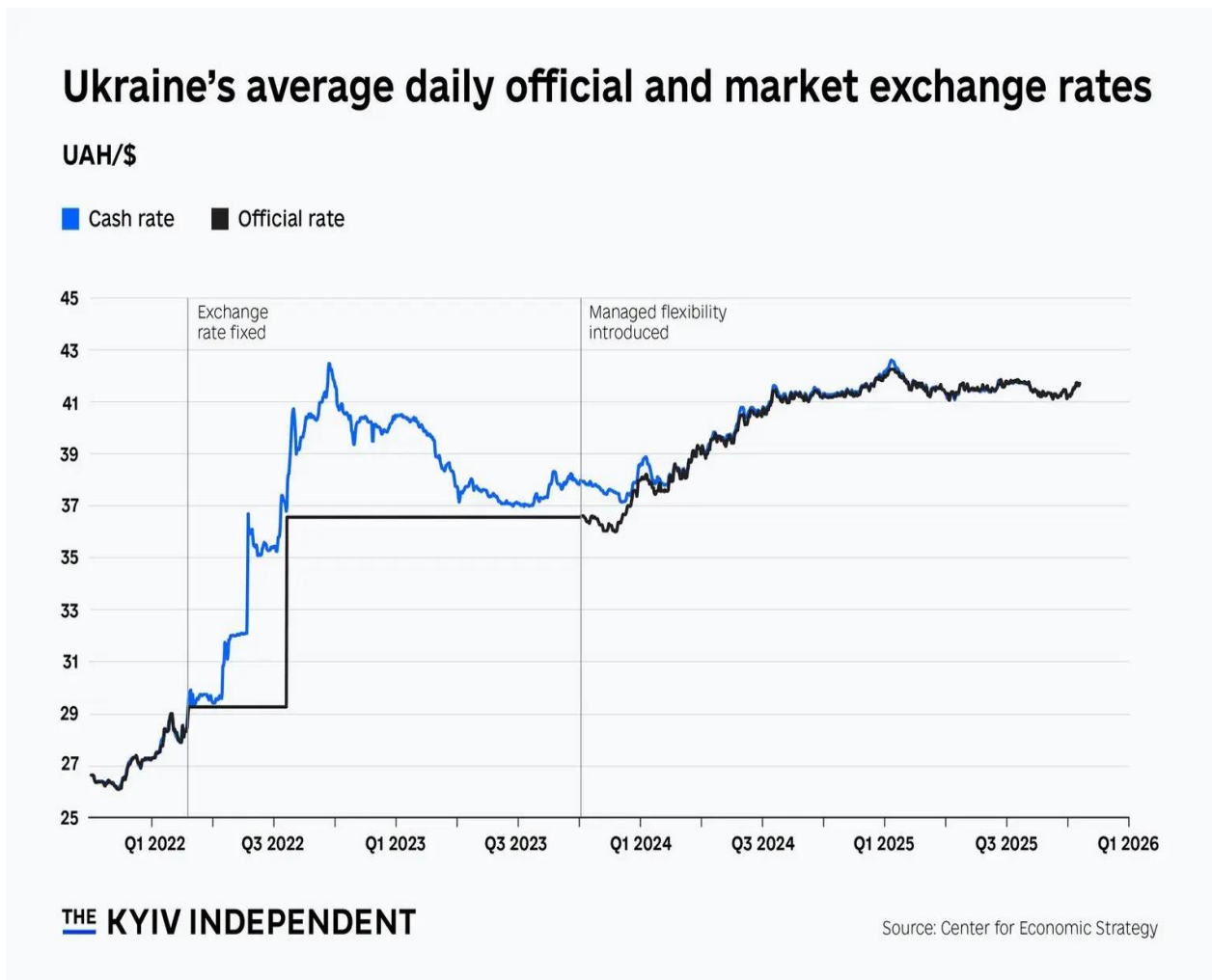


Рис. 1. Динаміка офіційного та ринкового курсів гривні у 2022–2025 рр.
 Джерело: <https://kyivindependent.com> [6]

Валютні коливання тісно пов’язані зі зміною цін на імпортні ресурси, що є критичними для логістики. Пальне, запчастини, шини для вантажівок, мастильні матеріали, обладнання для складів та ІТ-систем — усе це закуповується за кордоном і на пряму залежить від курсу долара та євро. Тому навіть незначні коливання курсу збільшують сумарні витрати компаній та зменшують їхню конкурентоспроможність у міжнародних ланцюгах постачання.

Для систематизації основних факторів впливу воєнних і валютних шоків доцільно узагальнити ключові канали впливу в таблиці 1.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Основні канали впливу воєнних і валютних шоків на конкурентоспроможність логістичних компаній

Тип шоку	Сутність впливу	Результат для компаній
Воєнні шоки	Руйнування інфраструктури, зміна маршрутів, зростання ризиковості	Збільшення часу доставки, втрата ринків, падіння довіри контрагентів
Валютні шоки	Девальвація гривні, регуляторні обмеження, подорожчання імпорту	Підвищення витрат, зменшення маржі, складність фінансового планування

У підсумку можна зробити висновок, що воєнні й валютні шоки створюють комплексний тиск на логістичні підприємства, поєднуючи інфраструктурні, фінансові та організаційні виклики. Міжнародна конкурентоспроможність українських логістичних компаній сьогодні значною мірою залежить від їхньої здатності впроваджувати інновації, оптимізувати ланцюги постачання і підвищувати операційну стійкість. Індустрія 4.0, цифрова аналітика, автоматизація та підвищення гнучкості транспортних маршрутів стають ключовими напрямками, що визначатимуть розвиток української логістики у посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. Creative industry. *Cambridge Dictionary*.
URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativeindustry> (дата звернення: 03.12.2025).
2. World Bank. *Logistics Performance Index 2023*.
URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 03.12.2025).
3. National Bank of Ukraine. *Official Exchange Rate Data*.
URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Deloitte. *Global Supply Chain Report 2023*.
URL: <https://www2.deloitte.com/global> (дата звернення: 02.12.2025).
5. KPMG Ukraine. *Impact of War on Logistics Sector*.
URL: <https://kpmg.com/ua> (дата звернення: 02.12.2025).
6. The Kyiv Independent. *Ukraine's average daily official and market exchange rates*.
URL: <https://kyivindependent.com> (дата звернення: 02.12.2025).

Блеско Назар
*аспірант третього року навчання,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

ТЕХНОСТРЕС ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Сучасна епоха характеризується масштабними технологічними змінами, які докорінно трансформували всі сфери людського життя та професійної діяльності. Запровадження цифрових інструментів, автоматизованих систем і глобальних комунікаційних мереж суттєво підвищило продуктивність та сприяло оптимізації робочих процесів. Завдяки цим нововведенням працівники отримали доступ до величезних масивів інформації, можуть обирати гнучкі формати роботи та відкривати для себе нові можливості професійного розвитку. Проте, стрімка діджиталізація та постійна вимога до адаптації виявили певні психологічні та соціальні виклики. Нескінченний потік інформації та необхідність завжди залишатися «на зв'язку», а також швидкі оновлення технологій, накопичують психічний стрес і змушують працівників відчувати постійний поспіх. Це призводить до так званого техностресу. Це явище набуває системного характеру в умовах сучасного робочого середовища, де межі між особистим і професійним життям стають все більш розмитими.

Поняття техностресу описують як тип стресу спричинений невизначеністю та пов'язаний зі швидкими технологічними змінами. Цю концепцію також розглядають як сучасну хворобу адаптації, тобто нездатність справлятися з новими комп'ютерними технологіями. Вперше це поняття відкрив Крейг Брод в 1984 році, коли досліджував негативні почуття, що виникають при зіткненні з технологічно опосередкованими способами роботи [1].

Технострес, зазвичай, прийнято розглядати як негативний чинник роботи з різноманітними технологіями, але в нього може бути і позитивна сторона. За Транзакційною теорією стресу (ТТС), процес техностресу включає два підпроцеси: техно-еустрес та техно-дистрес. Підпроцес техно-еустрес, в даній теорії, розглядається як явище, що втілює позитивний стрес, з яким стикаються працівники під час використання технологій. Виникає такий підпроцес коли працівники оцінюють інформаційні технології як захопливі або складні. Підпроцес техно-дистрес є явищем протилежним, працівники оцінюють інформаційні технології, як загрозу і стикаються здебільшого з негативними наслідками під час використання цих технологій на робочому місці [2, с. 97].

Серед негативних наслідків від техностресу, що виникають на робочому місці є фізичні, психічні, емоційні та інші симптоми, які відчуває працівник під час використання незрозумілої технології (табл.1).

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Симптоми техностресу працівника

Симптоми	Опис
Фізичні	Головний біль, розлад сну, високий кров'яний тиск, біль у м'язах шиї, спини та плечей, неспокій, хвороби та безсоння.
Психічні	Багато помилок у роботі, проблеми з концентрацією уваги, низька впевненість у собі та моральний дух, розумове виснаження та негативне ставлення до комп'ютера.
Емоційні	Тривога та страх, безпорадність, ізоляція та відчай, дратівливість та гнів.
Інші	Загальну втому, брак часу для сталого мислення, менше можливостей для творчого вирішення проблем, відсутність балансу між роботою та особистим життям та зниження задоволення від роботи.

Джерело: узагальнено за даними [3]

На формування відчуття техностресу впливають різноманітні аспекти. Ці аспекти складають «теорію техностресу» та вимірюють психологічні зміни, які працівник може відчувати у відповідь на стрес, що викликаний технологіями [4]:

- техногенне перевантаження - перевантаження постійним потоком інформації (зростання обсягу електронних листів, повідомлень, новин тощо);

- техноінвазія - технології, які зазвичай обмежуються робочим місцем, вторгаються в інші аспекти життя працівників, в тому числі в соціальне та сімейне життя;

- технічна складність - виникнення почуття стресу та тривоги, коли працівникові важко опанувати та встигати за певною технологією. У такому випадку працівник не в змозі підтримувати свою продуктивність, оскільки не володіє необхідними технологічними навичками;

- техногенна невизначеність - це загальне відчуття дезорієнтації, що виникає після постійного оновлення технологій у компанії. За таких умов працівники не встигають адаптуватися до інновацій, що негативно позначається на продуктивності працівника та рівні задоволеності працею;

- техногенна невпевненість - це відчуття загрози втрати робочого місця внаслідок постійного розвитку штучного інтелекту та швидкого впровадження комп'ютеризованих програм, здатних виконувати частину професійних завдань працівника.

Щоб впоратися зі стресом такого виду, можна застосувати декілька пропозицій для контролю негативних наслідків техностресу:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. Навчати працівників як правильно користуватися новими технологіями, заохочувати ділитися знаннями про роботу з новими технологіями, групова співпраця.

2. Надавати постійну технічну підтримку та допомогу працівникам у застосуванні технологій, зробити технічну підтримку доступною в любий час для всіх працівників.

3. Заохочувати працівників ризикувати та отримувати новий досвід та навички, підтримувати нові ідеї, створити інтерактивне та відкрите середовище для працівників та взаємодії з керівниками.

4. Сприяти участі в технологічних процесах, інформувати про нещодавно затверджені програми застосування, збирання зворотнього зв'язку співробітників.

5. Обмежити введення необов'язкових даних, надсилання електронних листів, упорядкуйте інформацію та використовуйте різноманітні інформаційні системи [5, с. 10-11].

Отже, поняття техностресу з'явилося досить давно, але на сьогоднішній день воно є актуальним, як ніколи. Впровадження інноваційних технологій і застосування штучного інтелекту в професійному середовищі може викликати як позитивні так і негативні наслідки стресу у працівників. Але вдале та вчасне виявлення цього виду стресу в працівника допоможе позитивно вплинути на продуктивність праці, на мотивацію та задоволеність працівника роботою, а також знизити перевантаження, спричинене технологіями.

Список використаних джерел:

1. Florent E. Technostress and the AI workplace tsunamis. 2024. URL: <https://kdvi.com/technostress-and-the-ai-workplace-tsunamis/> (дата звернення: 01.12.2024)

2. Jain S., Varma V., Sai Vijay T., Cabra C. Technostress at workplace: Antecedents, decisions and outcomes (ADO) and future research pathways through a systematic literature review. *Asian Journal of Business Research*. 2024. №14 (3). С. 87-110. URL: [10.14707/ajbr.240182](https://doi.org/10.14707/ajbr.240182)

3. Panahi B. Techno-Stress in Organization. *Organizational Behavior - Negative Aspects. IntechOpen*. 2023. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/1132387> (дата звернення: 01.12.2024)

4. Ingar S. MDPI Blog. What is Technostress? 2024. URL: <https://blog.mdpi.com/2024/04/12/what-is-technostress/> (дата звернення: 01.12.2024)

5. Atrian A., Ghobbeh S. Technostress and Job Performance: Understanding the Negative Impacts and Strategic Responses in the Workplace. 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.07072>

Бондаренко Д. С.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Юрченко О. А.,
доцент кафедри міжнародної економіки,
кандидат економічних наук, доцент
Київський столичний університет
імені Б. Грінченка, м. Київ, Україна

ФІНАНСОВА КРИЗА 2008 РОКУ: ПРИЧИНИ, МЕХАНІЗМИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Фінансова криза 2008 року стала одним із наймасштабніших глобальних економічних потрясінь початку ХХІ століття, що зумовила системну дестабілізацію світової фінансової архітектури та спричинила значні соціально-економічні наслідки. Аналіз цього явища має важливе теоретичне та прикладне значення в умовах сучасних глобальних викликів, оскільки виявлені у той період структурні дисбаланси й досі залишаються характерними для світової економіки. Метою дослідження є комплексний аналіз фінансової кризи 2008 року у Сполучених Штатах Америки, визначення її ключових причин, етапів розвитку та економічних наслідків, а також обґрунтування потенційних механізмів запобігання аналогічним кризовим явищам у майбутньому.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що передумови кризи формувалися протягом тривалого часу під впливом таких чинників, як надмірна кредитна експансія, тривале збереження низьких процентних ставок, недостатній контроль за фінансовими ризиками, активна масова сек'юритизація іпотечних кредитів та поширення складних похідних фінансових інструментів, зокрема забезпечених боргових зобов'язань (CDO).

Падіння вартості нерухомості та зростання обсягів дефолтів за субстандартними іпотечними кредитами спричинили ланцюгову реакцію неплатоспроможності фінансових установ, що трансформувалося у глобальну кризу ліквідності. Аналітична оцінка наслідків показала, що криза зумовила скорочення реального ВВП США більш ніж на 4 %, істотне зростання рівня безробіття, обвал фондових індексів та зниження довіри до фінансових інститутів.

Уряд США реалізував комплекс масштабних антикризових заходів, серед яких: програма стабілізації фінансової системи TARP, впровадження політики кількісного пом'якшення (QE), викуп проблемних активів і іпотечних цінних паперів, підтримка банківського сектору, розширення державних інвестицій, податкові стимули та соціальна підтримка населення. Досвід США підтвердив важливість оперативної координації дій уряду і центрального банку та застосування прозорих механізмів стабілізації фінансового сектору [1].

На глобальному рівні криза у 2009 році проявилася синхронним спадом попиту, міжнародної торгівлі та інвестицій. Провідні розвинені економіки зазнали глибоких рецесій, а валовий внутрішній продукт США скоротився приблизно на 2,6

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

%, що підкреслило системність кризи та її довготривалий вплив на зміну структури світової економіки [2].

Як показано у табл. 1, окремі держави змогли уникнути рецесії завдяки високій ролі внутрішнього попиту та наявності ресурсів для активної економічної підтримки, зокрема Китай і низка країн Африки. Міжнародний валютний фонд зафіксував скорочення світового виробництва у 2009 році та наголосив на необхідності впровадження безпрецедентних заходів підтримки, які сприяли стабілізації фінансових ринків і започаткували відновлювальні процеси у 2010 році [5].

Проведене дослідження підтвердило, що фінансова криза 2008 року стала катализатором глибоких інституційних трансформацій та переосмислення парадигми фінансового регулювання у провідних економіках світу. У відповідь на виявлені системні дисбаланси було запроваджено комплекс реформ, зокрема посилено вимоги до капіталу й ліквідності відповідно до стандартів Базель III, створено Раду з нагляду за фінансовою стабільністю США (Financial Stability Oversight Council), а також впроваджено інструменти макропруденційного нагляду, спрямовані на запобігання накопиченню системних ризиків у фінансовому секторі.

Таблиця 1

Реальне зростання ВВП та рівню безробіття 2008-2009 рр.

Країна	Реальне зростання ВВП 2008, %	Реальне зростання ВВП 2009, %	Рівень безробіття у 2008, %	Рівень безробіття у 2009, %
США	0,1	-2,6	5,8	9,3
Німеччина	0,9	-5,7	7,5	7,6
Україна	2,2	-14,8	6,9	9,6
Японія	-1,2	-5,4	4,0	5,1
Кенія	0,2	3,3	2,8	2,8
Італія	-1,0	-5,5	6,7	7,7
Мексика	0,9	-5,3	3,9	5,4
Китай	9,7	9,2	4,3	4,3
Мозамбик	6,9	5,9	22,0	22,3

Джерело: створено автором на основі [3, 4]

Узагальнення міжнародного досвіду дало змогу визначити стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості України. Серед пріоритетних завдань – розвиток ринку державних цінних паперів, активізація ролі інституційних інвесторів, удосконалення банківського нагляду, підвищення прозорості корпоративного управління, а також стимулювання інноваційно орієнтованих секторів економіки. Викладені положення мають прикладний характер і можуть бути використані для формування дієвої антикризової політики, удосконалення системи фінансового регулювання та зміцнення фінансової безпеки України в умовах глобальної економічної турбулентності.

Таким чином, за результатами комплексного аналізу встановлено, що фінансова криза 2008 року мала глибокі історичні, макроекономічні та інституційні

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

передумови, серед яких ключову роль відіграли надмірна кредитна експансія, дерегуляція фінансового сектору, сек'юритизація іпотечних активів та поширення складних похідних фінансових інструментів. Її розвиток характеризувався швидкою трансмісією ризиків від іпотечного сегмента до банківської системи та глобальних фінансових ринків, що спричинило кризу ліквідності, падіння виробництва та різке зростання безробіття у провідних економіках світу. Реакція уряду США, зокрема запровадження програм TARP, QE та заходів з підтримки фінансового сектору, продемонструвала ефективність оперативної координації фіскальної й монетарної політики в умовах системної нестабільності. Міжнародний досвід доводить, що своєчасне втручання держави та запровадження макропруденційних механізмів знижують масштаб негативних наслідків кризових процесів і сприяють стабілізації фінансової системи. Для України висновки цього дослідження є важливими з огляду на необхідність посилення фінансової стійкості, розвитку ринкової інфраструктури, підвищення прозорості та ефективності фінансового регулювання. Комплексне застосування міжнародних підходів може зміцнити здатність національної економіки протистояти зовнішнім шокам і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Gordon, G., &Metrick, A. GettingUptoSpeedontheFinancialCrisis: A One-WeekendReader'sGuide. NBER WorkingPaperNo. 17927. – Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, January 2012. С. 5-10. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17927/w17927.pdf Дата звернення: 9.11.2025.
2. FederalReserve. TheGreatRecessionandItsAftermath. – Washington, D.C.: FederalReserve, 2013. С. 1–2. <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-recession-and-its-aftermath> Дата звернення: 9.11.2025.
3. WorldBank. GDP growth (annual %) [NY.GDP.MKTP.KD.ZG]. Washington, D.C.: WorldBankGroup, 2007-2008. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2008&name_desc=fa_lse&start=2007.Дата звернення: 9.11.2025.
4. WorldBank. Unemployment, total (% oftotallabourforce) (modeled ILO estimate) [Indicator SL.UEM.TOTL.ZS]. Washington, D.C.: WorldBankGroup. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>.Дата звернення: 9.11.2025.
5. InternationalMonetaryFund. AnnualReport 2009. Washington, D.C., 2009. – С. 17.<https://www.imf.org/-/media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/ar/2009/eng/pdf/ ar09engpdf.ashx>.Дата звернення: 9.11.2025.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Бурлака Н. І.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*
E-mail - burlaka99999@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7424-2657

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ

Стан світової економіки характеризується великою нестійкістю, загостренням конкурентної боротьби між господарюючими суб'єктами, збільшенням числа ризикованих фінансових операцій. У зв'язку з цим ускладнюється прогнозування розвитку української економіки, яка великою мірою залежить від припливів і відтоків капіталу з-за кордону і цін на сировину. За даних обставин процес прийняття рішень щодо вибору стратегії і тактики розвитку підприємства стає вкрай відповідальною справою, що змушує впроваджувати в управлінську діяльність нові підходи і методи щодо управління ризиками [5, с. 31].

Проводячи регулярний моніторинг рівня економічної безпеки підприємство попереджує виникнення загроз та виявляє проблемні сторони, що дає змогу проаналізувати ефективність діяльності підприємства та сформулювати превентивні заходи для підтримки стабільного його функціонування. Але слід відмітити, що особливістю вітчизняних підприємств є те, що управлінські рішення приймаються не на попередження виникнення загроз та ризикованих ситуацій, а вже після їх настання, що призводить до збільшення поточних витрат підприємства, використання більшої частини його ресурсів, а також зменшення рівня його стійкості в цілому. Саме тому сформувалась потреба у більш глибокому дослідженні змісту економічної безпеки та її ролі для підприємств в сучасних умовах.

У своїх дослідженнях економічну безпеку розглядали В. Белокуров, З. Варналій, О. Грунін, Р. Дацків, Д. Ковальов, В. Пономарьова, Б. Кузенко, С. Ілляшенко, В. Тамбовцев та інші. Таким чином дослідженню змісту поняття «економічна безпека підприємства» присвячено багато наукових робіт авторів. Всі вони розглядають його з різних аспектів, таких як: комплекс заходів, складова підприємства, стан розвитку підприємства, ресурсозабезпечення, стан захищеності підприємства. Це свідчить про те, що економічна безпека підприємства є досить актуальною та буде зберігати свою актуальність ще довгий час, доповнюючись лише новим змістом та підходами до трактування.

Сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних благ та послуг, що задовольняють індивідуальні та суспільні потреби. [1, с. 6].

Економічна безпека підприємства – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності [1, с. 8].

Крім того, економічна безпека підприємства – найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства. У цілому можна виділити декілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства. Економічну безпеку підприємства визначають:

1. Як захист проти економічних злочинів.
2. Як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз.
3. Як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу.
4. Як наявність конкурентних переваг.
5. Як реалізація і захист економічних інтересів.

Розглянемо один з підходів до визначення економічної безпеки підприємства наведених вище, виділивши такі групи загроз як зовнішні і внутрішні. Зовнішні загрози являють собою фінансові та економічні кризи, несприятливі макроекономічні та політичні обставини, недобросовісну конкуренцію, протиправні дії кримінальних структур. У свою чергу, внутрішні загрози пов'язані з особливістю підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта в складному ринковому середовищі, до них можна віднести виробничі кризи, витік або втрату інформаційних ресурсів, неспроможність персоналу тощо.

Економічна безпека – це одна з найважливіших умов існування підприємства, адже сама вона забезпечує його захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також виступає фундаментом його економічно ефективного функціонування та стабільного розвитку. Саме тому кожному підприємству варто розробити власний механізм управління економічною безпекою, який буде залежати від сфери його діяльності, забезпечення корпоративними ресурсами та можливостями впровадження основних заходів підтримки її належного рівня в цілому та основних її структурних елементів [2].

Система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, а й у наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики в області економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації української економічної системи

При цьому кожен власник сам вишукує резерви для збереження рівноважного стану життєдіяльності підприємства. Тому постає актуальне завдання щодо формування комплексної системи управління безпекою господарюючого суб'єкта як складної імовірнісної динамічної системи.

У зв'язку з вищесказаним можна зробити висновок про те, що базовим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства може бути стратегічне планування і прогнозування діяльності підприємства. Так само варто виділити такі аспекти в діяльності підприємства як антикризове і стратегічне управління, на основі яких і повинна будуватися сучасна модель економічної безпеки підприємства. При

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

застосуванні такого модульного підходу ми можемо отримати більшу ефективність, ніж у разі реалізації кожного елементу окремо, тобто відбудеться виникнення синергетичного ефекту. У цьому бачиться найбільш перспективний напрям розвитку теорії та практики забезпечення сталого розвитку підприємства [5, с. 32].

Список використаних джерел:

1. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] – Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с
2. Зайченко К. С. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Електронне фахове видання. Ефективна економіка. 2021. №5.
3. Кавун С.В. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідації інформації. Навчальний посібник / С.В. Кавун, А.А. Пилипенко, Д.О. Репко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 264 с.
4. Козаченко Г. В., Понамарьов В.П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
5. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економічний вісник. Запорізької державної інженерної академії, 2016. № 2. С. 29-33
6. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2011. № 3. С. 283–291

Власенко В.М.
Здобувач магістратури
Левіщенко О.С.
Кандидат економічних наук, доцент,
Доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
М. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах різкої нестабільності та високої непередбачуваності. Военні дії, порушення логістичних потоків і енергетичні виклики суттєво знижують дієвість традиційних підходів до планування. Управління ризиками перестає бути другорядною функцією та перетворюється на ключовий інструмент стратегічної стійкості підприємств. Актуальність дослідження зумовлена потребою у вдосконаленні підходів і методів, які допоможуть українським компаніям не лише скорочувати можливі втрати, а й ефективно адаптуватися до стрімких змін, забезпечуючи основу для відновлення та подальшого розвитку.

Необхідність застосування комплексного підходу до управління ризиками стає зрозумілою не лише для окремих підприємств, але й для секторів та галузей економічної та виробничої сфер. Більшість характеристик, які визначають сутність ризику, пов'язані з ймовірністю виникнення та можливістю завдання збитків, і це співвідноситься з уявленням про ризик як складову невизначеності. Усі дії в процесі управління ризиками повинні перебувати під постійним моніторингом і контролем керівництва компанії. При оцінці ризиків необхідно враховувати специфіку не лише самого підприємства, але й економічної системи, в яку воно впливає [1].

У теорії управлінської економіки поняття ризику та невизначеності є взаємопов'язаними, але не тотожними. Фундаментальна відмінність, яку свого часу окреслив Ф. Найт, полягає в тому, що ризик — це вимірювана невизначеність, де ймовірність настання події можна розрахувати на основі статистичних даних або експертних оцінок. Невизначеність же виникає тоді, коли інформація про майбутнє є настільки неповною, що сформувавши будь-який прогноз неможливо.

Для побудови ефективної системи ризик-менеджменту першочерговим завданням є класифікація загроз. Доцільно виділяти дві великі групи ризиків: систематичні (зовнішні) та несистематичні (внутрішні). До зовнішніх ризиків, на які підприємство має обмежений вплив, сьогодні належать макроекономічні коливання, зміни в законодавстві, форс-мажорні обставини військового характеру. Внутрішні ризики пов'язані з операційною діяльністю: виробничі збої, кадрові проблеми, помилки в управлінських рішеннях. Саме на мінімізацію внутрішніх ризиків має бути спрямований основний управлінський ресурс.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Процес управління ризиками повинен бути циклічним і складатися з наступних етапів:

1. Ідентифікація ризиків: виявлення потенційних загроз на всіх рівнях (від стратегічного до операційного). Для цього ефективно використовувати метод мозкового штурму, метод Дельфі або аналіз контрольних списків.

2. Оцінка та аналіз: визначення ймовірності настання ризикової події та масштабу потенційних збитків. Тут застосовують кількісні методи (статистичний аналіз, імітаційне моделювання Монте-Карло, розрахунок точки беззбитковості) та якісні (експертні оцінки, побудова карти ризиків).

3. Вибір методу реагування: уникнення ризику (відмова від ненадійних партнерів), зниження ризику (впровадження систем контролю якості, навчання персоналу), передача ризику (страхування, хеджування валютних контрактів) або прийняття ризику (створення резервних фондів).

4. Моніторинг і контроль: постійне відстеження індикаторів ризику та перегляд ефективності вжитих заходів.

Ідентифікація ризиків визначає, які ризики здатні вплинути на діяльність підприємств. Ідентифікація ризиків не буде ефективною, якщо вона не буде проводитися регулярно протягом реалізації прийнятого господарського рішення. Ідентифікація ризиків повинна залучати якнайбільше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців [2].

Наступний етап управління ризиками полягає у визначенні його природи та рівня. Аналіз ризику включає детальне дослідження джерел небезпечних подій, їх наслідків та ймовірності появи. Важливим також є процес ідентифікації факторів, що впливають на наслідки та ймовірність настання події. Зокрема, під час аналізу наслідків визначають характер і тип впливу, який може виникнути у разі настання конкретної події, ситуації чи обставин [3].

Управління ризиками включає в себе виявлення, оцінку та управління потенційними загрозами і небезпеками, що можуть вплинути на досягнення цілей організації. Існують різні моделі управління ризиками, які можуть бути використані в різних сферах діяльності, таких як бізнес, фінанси, проектний менеджмент, технології тощо [1].

Управління ризиками має бути вбудоване в корпоративну систему компанії та виконуватися на всіх рівнях управління. Лише такий підхід стабільність дозволить та успішність забезпечити діяльності підприємства в умовах невизначеності та змін в економічному середовищі. Існують два основних типи моделей управління ризиками: статистичні та динамічні. За допомогою статистичних моделей ризики можуть бути передбачені та оцінені на етапі початку проекту чи виробничої діяльності. Управління ризиками на підприємстві здебільшого зводиться до створення резервів у бюджеті та застосування страхових засобів для компенсації можливих втрат. Ця модель в деякій мірі аналогічна страхуванню ризиків. Динамічні моделі, натомість, базуються на швидкому аналізі мінливих умов діяльності, виявленні нових значущих ризиків (враховуючи операційні, репутаційні, екологічні

та соціальні ризики) та принципах оперативної реакції на зміни контрольних параметрів [1].

Важливим етапом процесу управління ризиками є моніторинг ключових індикаторів ризику. Для підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві повинна бути чітко визначена відповідальність за проведення моніторингу та перегляду ризиків. Процеси моніторингу та перегляду, що здійснюються підприємством, повинні охоплювати всі аспекти процесу управління ризиками, бути регулярними, а результати моніторингу та перегляду мають бути відображені у звітах [3].

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділити методам управління в умовах невизначеності. Класичні детерміновані моделі часто не спрацьовують, тому на перший план виходять сценарне планування та стрес-тестування. Розробка песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв дозволяє менеджменту підготувати плани дій ("Plan B") для різних варіантів розвитку подій.

Крім того, важливим аспектом є цифровізація ризик-менеджменту. Використання Big Data та аналітичних систем дозволяє обробляти великі масиви інформації в реальному часі, виявляючи слабкі сигнали про наближення кризи ще до її настання. Проте цифровізація породжує і нові загрози — кіберризиками, які вимагають окремої стратегії захисту інформаційних активів підприємства.

Для українських підприємств критичним фактором успіху є гнучкість організаційної структури. Жорсткі ієрархічні системи занадто повільно реагують на зміни. Перехід до адаптивних, проектно-орієнтованих структур дозволяє швидше приймати рішення та перерозподіляти ресурси у відповідь на раптові зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, управління ризиками та невизначеністю — це не разова акція, а безперервний процес, інтегрований у загальну культуру підприємства. В умовах сьогодення головною метою ризик-менеджменту стає забезпечення резильєнтності (стійкості) бізнесу. Досягнення цього можливе через поєднання глибокого аналізу зовнішнього середовища, використання сучасних інструментів прогнозування та диверсифікацію діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення інструментів антикризового управління для малого та середнього бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Юлдашев Р. Аналіз систем управління ризиками на підприємствах. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 223-236. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>
2. Пастушенко М. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. URL : <http://knutd.edu.ua>.
3. Бутенко, В., & Байдацький, М. (2023). Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

Вервейко А. Р.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Дятлова В. В.,
доктор економічних наук., професор,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах повномасштабних воєнних дій в Україні комунікації бізнесу зазнали суттєвих змін. Війна спричинила значні виклики для бізнесу, але водночас стала потужним каталізатором для прискорення діджиталізації комунікацій. Значна частина економічних суб'єктів вимушено змінила свої комунікаційні стратегії, способи донесення інформації до аудиторії, структуру витрат на рекламу та просування товарів і послуг.

До 2022 року український бізнес розвивався у напрямі діджиталізації комунікацій, поступово переходячи від традиційних медіа до онлайн-платформ. У період воєнних дій ці процеси значно прискорилися. Сьогодні саме цифрові платформи є універсальним інструментом комунікації в бізнес-середовищі [1].

Паралельно трансформується сам зміст комунікаційних повідомлень. Рекламна продукція перестала бути виключно комерційною – вона набула соціального, громадянського та навіть патріотичного змісту. У воєнний період українські рекламні агентства почали активно інтегрувати у свої кампанії мотиви стійкості, солідарності, допомоги армії, благодійності, відновлення країни [2].

Зміни торкнулися й корпоративних стратегій. Якщо раніше комунікації компаній орієнтувалися насамперед на ринкову конкуренцію та зростання прибутку, то сьогодні першорядними є репутація, прозорість, етичність і відповідальність бізнесу. Корпорації продовжують інвестувати в комунікаційні інструменти. Так, 90% компаній інвестують у сучасні CRM-системи, а 70% – у платформи для управління проектами та командної роботи [3].

Сучасний комунікаційний ринок України є гібридним утворенням, у якому поєднуються елементи комерційної діяльності, соціальної відповідальності та державного управління. Його розвиток визначають такі чинники: технологічна діджиталізація, зміна споживчих звичок, соціальна чутливість брендів, нові форми фінансування медіа та посилення ролі держави у сфері інформаційної політики. Війна стала каталізатором не лише проблем, але й інновацій – породила нові комунікаційні формати, спільноти, партнерства.

Обсяги ринку у сегменті digital-реклами зростають: якщо в 2023 році вони становили 33259 млн. грн., то в 2024 році – 41736 млн. (збільшення на 25%), а за прогнозом на 2025 рік – майже 54 млн. грн. [4].

Сучасні тенденції, що відображають діджиталізацію комунікацій бізнесу в умовах воєнного періоду є наступними.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

1. Перехід на онлайн-платформи для комунікації. Масове використання інструментів для відеоконференцій: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams стали невід'ємною частиною робочого процесу. За даними різних опитувань, кількість зустрічей та вебінарів, що проводяться онлайн, зросла в рази. Це дозволило зберегти безперервність роботи, налагодити комунікацію з співробітниками, партнерами та клієнтами, незалежно від їх географічного розташування. Також підвищилась популярність месенджерів для командної роботи: Telegram, Viber, Slack активно використовуються для оперативної комунікації, обміну інформацією, постановки завдань та координації дій. Швидкість та зручність цих платформ дозволили мінімізувати втрати часу та підвищити ефективність роботи. Крім того, зростає використання хмарних рішень, адже глобальна доступність даних і програм стала критично важливою. Хмарні сховища, CRM-системи, ERP-системи надають компаніям безперебійний доступ до інформації, дозволяючи компаніям працювати незалежно від фізичного розташування офісів.

2. Діджиталізація клієнтських комунікацій. Відбувається активне використання соціальних мереж: соціальні мережі стали основним каналом для інформування клієнтів про діяльність компанії, надання підтримки, отримання зворотного зв'язку та навіть проведення продажів. Компанії активно публікують актуальну інформацію про безпеку, графік роботи, наявність товарів/послуг, способи доставки. Ще одним напрямком є розвиток чат-ботів та онлайн-підтримки: для забезпечення цілодобової підтримки клієнтів та зменшення навантаження на операторів, компанії активно впроваджують чат-ботів. Вони можуть відповідати на типові запитання, надавати інформацію про статус замовлення, допомагати з вибором товару. Також зростають обсяги електронної комерції та онлайн-продажів: навіть бізнеси, які раніше не мали онлайн-присутності, були змушені запустити власні інтернет-магазини або інтегруватися з маркетплейсами. Це дозволило зберегти доходи та забезпечити доступ до товарів/послуг. Слід зазначити, що незважаючи на розвиток інших каналів, email-маркетинг залишається ефективним інструментом для інформування клієнтів про новини, акції, спеціальні пропозиції.

3. Внутрішні комунікації та управління. Відзначено посилення ролі внутрішніх порталів та систем управління знаннями: для забезпечення ефективної передачі інформації, інструкцій, політик та стандартів, компанії активно розвивають внутрішні онлайн-платформи, відбувається подальша активна цифровізація HR-процесів. Зокрема, пошук, найм, адаптація, навчання та управління персоналом все частіше проводяться в онлайн-форматі. Це спрощує роботу HR-відділу та робить процеси більш гнучкими. Крім того, для управління проектами використовуються такі інструменти, як Trello, Asana, Jira, які стали незамінними для координації роботи команд, відстеження прогресу проектів та розподілу завдань [5].

Значний вплив на комунікації бізнесу здійснює штучний інтелект: 40% компаній вже використовують чат-ботів для обслуговування клієнтів. Очікується, що у 2025 році використання штучного інтелекту дозволить автоматизувати 30% завдань в процесі обслуговування клієнтів [6].

Прогресивним трендом є й зростання обсягів використання хмарних сервісів. За оцінками експертів, ринок хмарних послуг в Україні показав значне зростання в умовах війни, зокрема, зросла потреба в безпечних сховищах даних та масштабованих ІТ-рішеннях. Також відбулося збільшення трафіку на онлайн-платформах через популярність відеоконференцій та месенджерів.

Слід зазначити, що бізнес був вимушений перерозподілити бюджет і зменшити витрати на фізичні офіси, за рахунок чого інвестувати в цифровізацію бізнес-процесів. Обсяги інвестицій є значними, бо цифрові рішення потребують немалих вкладень.

Разом з тим, цифровізація бізнес-комунікацій спричинила певні виклики, які потребують запровадження певних заходів. Зокрема, щодо кібербезпеки (збільшення онлайн-активності зробило бізнеси більш вразливими до кібератак), потреби в цілодобовому доступі до інтернету та електроенергії (перебої з інтернетом та електроенергією залишаються серйозною проблемою).

Отже, війна, попри всі свої руйнівні наслідки, змусила український бізнес швидко адаптуватися та пройти значний шлях діджиталізації комунікацій. Цей процес не тільки дозволив зберегти стабільність, але й заклав основу для майбутнього розвитку, зробивши бізнес більш стійким, гнучким та інноваційним. Компанії, які швидко адаптувалися до нових реалій, змогли не тільки вижити, але й зберегти свою конкурентоспроможність та навіть розвиватися. Подальший розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в бізнес-процеси залишаються пріоритетом для успішного відновлення та зростання економіки.

Список використаних джерел:

1. Дятлова В.В., Єрохіна Д.О. Розбудова зовнішніх зв'язків із країнами-членами ЄС: фокус на міжкультурні комунікації в соціумі та бізнесі. *EU Social and Cultural Studies in Education: Collective Monograph*. Sumy: University Book, 2023. С. 69-92.
2. Кочкіна Н., Кацюба С., Коніщенко О., Гатто Дж. Wartime transformation of advertising discourse in Ukraine. 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25739638.2025.2559385#d1e572>
3. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Економічна». 2024. №1(29). С. 50-60.
4. Палієва К. Marketing Communications: Contemporary Trends in Ukraine. *Zeleni Agency Blog*. 2024. <https://zeleni.agency/en/blog-view/266-the-role-of-communications-in-marketing-within-Ukraine>
4. Козинець Я.О., Єрохіна Д.О. Інструменти цифрових комунікацій для управління командами. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.
5. Матюшенко П.Д., Дятлова В.В. Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.

Геря С.
здобувач вищої освіти (бакалавр)
Науковий керівник: **Шульгіна Т.С.**, к.е.н., доцент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

Поширення коронавірусної інфекції стало серйозним викликом для економік більшості країн світу, спричинивши різке скорочення доходів підприємств, зростання безробіття, порушення виробничо-логістичних ланцюгів і зниження платоспроможності населення. Для недопущення масштабної хвилі банкрутств та збереження економічної стабільності бізнес-сектору держави були змушені оперативно впроваджувати пакети фінансової підтримки, спрямовані на збереження робочих місць, підтримання ліквідності підприємств і мінімізацію фінансових ризиків.

Особливо показовими є заходи, реалізовані в Німеччині, Великій Британії, Сполучених Штатах Америки, Японії та Сінгапурі [1-6], де державна підтримка бізнесу набула системного характеру та відзначалася значними обсягами фінансування. У зазначених країнах було застосовано різні інструменти економічного стимулювання – від компенсації заробітної плати та грантів до податкових преференцій і державного кредитування.

У Німеччині основним механізмом стабілізації економічного стану підприємств стала система короткострокової зайнятості *Kurzarbeit*. З початком пандемії умови доступу до програми було значно лібералізовано: розширено коло суб'єктів, подовжено терміни участі та підвищено рівень компенсацій як для працівників, так і для роботодавців. Переведені на скорочений режим роботи працівники отримували компенсацію значної частини доходу з державного бюджету, що дало можливість підприємствам суттєво зменшити витрати на оплату праці без масового вивільнення персоналу.

Аналітичні оцінки міжнародних організацій свідчать, що ця програма охопила мільйони працівників і дозволила значною мірою стримати зростання безробіття. Одночасно державний банк розвитку KfW забезпечив підприємства пільговими кредитами під державні гарантії, що сприяло поповненню обігових коштів і зниженню фінансових ризиків. У комплексі ці заходи зробили вагомий внесок у підтримання економічної безпеки німецьких підприємств.

У Великій Британії було впроваджено програму *Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS)*, яка передбачала компенсацію основної частини заробітної плати працівників, тимчасово відсторонених від роботи. Програма діяла понад півтора року та передбачала поступове зменшення рівня державної підтримки в міру відновлення економіки, що запобігло різкому скасуванню допомоги.

Згідно з офіційними звітами, підтримкою було охоплено понад десять мільйонів робочих місць. Особливо великий ефект програма мала в секторах,

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

найбільш уражених обмеженнями, зокрема в туризмі, сфері послуг і торгівлі. Завдяки компенсації витрат на оплату праці підприємства уникнули масштабних скорочень персоналу й зберегли ключові компетенції, що позитивно вплинуло на їхню стійкість.

У США основним антикризовим інструментом для малого та середнього бізнесу стала програма Paycheck Protection Program (PPP), запроваджена в межах закону CARES. Підприємствам надавалися пільгові кредити для покриття витрат на оплату праці та поточні зобов'язання. За умови виконання вимог щодо збереження зайнятості ці кредити могли бути повністю списані.

Протягом дії програми було видано значну кількість кредитів на сотні мільярдів доларів, і більшість з них було прощено. Це забезпечило підприємствам можливість пережити критичний період падіння доходів і уникнути масового закриття бізнесів. У результаті програма стала важливим механізмом підтримання фінансової стабільності компаній.

У Японії Міністерство економіки, торгівлі та промисловості (METI) забезпечило реалізацію системи грантової та інвестиційної підтримки підприємств. Ключовим інструментом стала програма Business Continuation Subsidy, яка передбачала одноразову фінансову допомогу малим і середнім підприємствам. Паралельно надавалися субсидії на модернізацію, автоматизацію та перехід до цифрових каналів збуту.

Завдяки цим заходам підприємства отримали змогу не лише вижити в умовах кризи, а й адаптуватися до нових форм ведення бізнесу, зокрема через розвиток електронної комерції та віддалених сервісів. Це підвищило їхню здатність до відновлення після завершення локдаунів [7-12].

У Сінгапурі було реалізовано програму Jobs Support Scheme (JSS), яка передбачала субсидування заробітної плати залежно від ступеня постраждалості галузі. Найбільш уразливі сектори отримували максимальний рівень компенсації. Крім того, держава надавала податкові канікули, орендні пільги та грантову допомогу для МСП.

Аналітичні дані свідчать, що ці заходи допомогли стримати хвилю звільнень і дозволили підприємствам утримати працівників навіть у період найжорсткіших обмежень. Це сприяло збереженню кадрового потенціалу та швидшому відновленню господарської діяльності.

Порівняльний аналіз програм підтримки дозволяє виокремити спільні риси політики забезпечення економічної безпеки підприємств у період пандемії. По-перше, пріоритетним напрямом стала підтримка зайнятості через компенсацію заробітної плати або скорочення робочого часу. По-друге, важливу роль відіграли фінансові інструменти підтримки ліквідності: кредитування, гранти, податкові пільги. По-третє, у низці країн було зроблено акцент на цифровій трансформації бізнесу та диверсифікації каналів збуту.

Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємств у період пандемії COVID-19 засвідчив ефективність комплексного підходу до державної підтримки бізнесу, що поєднує фінансові, соціальні та інституційні інструменти.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Компенсація заробітної плати, кредитні програми, грантова підтримка й податкові пільги дозволили значній кількості підприємств зберегти діяльність і уникнути масового банкрутства.

Разом із тим пандемія оголила низку структурних проблем у функціонуванні підприємств, зокрема низький рівень цифрової готовності, обмежені фінансові резерви та слабку інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі довгострокових наслідків пандемії для стійкості бізнес-сектору, а також у вивченні ефективності державної політики з позиції сталого розвитку та адаптивності економічних систем.

Список використаних джерел:

1. OECD. OECD Employment Outlook 2020: worker security and the COVID-19 crisis. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/employment-outlook/> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Eichhorst W., Rinne U. Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond. IZA Policy Paper. 2022. No. 187. URL: <https://docs.iza.org/pp187.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Aiyar S., Dao M.C. The Effectiveness of Job-Retention Schemes: COVID-19 Evidence From the German States. IMF Working Paper WP/21/242. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/10/29/The-Effectiveness-of-Job-Retention-Schemes-COVID-19-Evidence-From-the-German-States-468531> (дата звернення: 24.11.2025).
4. HM Treasury, HM Revenue & Customs. The Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS) final evaluation: July 2023. London, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-coronavirus-job-retention-scheme-final-evaluation> (дата звернення: 24.11.2025).
5. U.S. Department of the Treasury. Paycheck Protection Program. 2020–2021. URL: <https://home.treasury.gov/policy-issues/coronavirus/assistance-for-small-businesses/paycheck-protection-program> (дата звернення: 24.11.2025).
6. U.S. Small Business Administration. PPP 2020 data reports. Washington, D.C., 2020. URL: <https://www.sba.gov/document/report-ppp-2020-data-reports> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Hoshi T., Kawaguchi D., Ueda K. Zombies, again? The COVID-19 business support programs in Japan. Journal of Banking & Finance. 2022. Vol. 144. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9759088/> (дата звернення: 24.11.2025).
8. Japan. Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). Business Continuation Subsidy scheme to help SMEs survive effects of COVID-19. Global Trade Alert, 2020. URL: <https://globaltradealert.org/intervention/81531-japan-meti-announces-business-continuation-subsidy-scheme-to-help-smes-survive-effects-of-covid-19> (дата звернення: 24.11.2025).

9. United Nations ESCAP. Japan: Policy responses to COVID-19. 2020. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/Japan_COVID%20country%20brief%20041120.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

10. Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). Resilience Budget, Solidarity Budget and Fortitude Budget – support measures for taxpayers. Singapore, 2020. URL: <https://www.iras.gov.sg/news-events/singapore-budget/resilience-budget-solidarity-budget-and-fortitude-budget---support-measures-for-taxpayers> (дата звернення: 24.11.2025).

11. Government of Singapore. Jobs Support Scheme (JSS) – wage support for employers. Singapore, 2020. URL: <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/covid-19-support-package-for-fintechs> (дата звернення: 24.11.2025).

12. OCBC Bank. Key points: Jobs Support Scheme (JSS). 2020. URL: <https://www.ocbc.com/business-banking/articles/jobs-support-scheme> (дата звернення: 24.11.2025).

Дідушок Р.З.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Казак О.О.,
кандидат економічних наук., доцент,
доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ М. КИЄВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Цифрові технології стали одним з ключових чинників адаптації і розвитку міст у період воєнних та кризових умов. Київ, попри виклики повномасштабної війни, демонструє інтенсивну цифрову трансформацію міського простору, що сприяє стійкості міських послуг, залученню громадян і розвитку підприємницької діяльності. Емпіричні дані свідчать про зростання рівня цифровізації муніципальних послуг з 68% у 2021 році до 87% у 2023 році, при цьому кількість користувачів електронних сервісів збільшилася на 3,2 млн осіб [1].

Одним із найяскравіших проявів цифрового розвитку столиці є мобільний застосунок «Київ Цифровий», який охоплює широкий спектр сервісів: від оплати проїзду і паркування до доступу до петицій, опитувань та корисних карт (наприклад, повітряні тривоги) – всі вони інтегровані в єдину платформу для понад 3,5 млн користувачів. Його функціонал адаптовано до потреб під час війни, зокрема через оперативні сповіщення й інтеграцію волонтерських проєктів. Емпіричний аналіз показує скорочення часу реагування населення на загрози на 35% порівняно з традиційними системами сповіщення (КМДА, 2024). Функціонал платформи включає геолокаційні дані про 5200+ укриттів, 450+ пунктів незламності, оперативну інформацію про роботу метрополітену та наземного транспорту [1].

Цифровізація міських сервісів також проявляється у роботі Єдиного міського порталу послуг, де кияни можуть отримувати адміністративні послуги онлайн: оформлення дозволів, компенсацій для МСП та мешканців, соціальна підтримка, освітні послуги – без черг і з мінімальною паперовою тяганиною [1]. Загальний контекст цифровізації України підтверджує, що 55 % громадян використовують цифрові державні сервіси, а рівень задоволення ними досягає 75 % для державних та 86 % для бізнес-сервісів, що є високим показником довіри до цифрової інфраструктури навіть у воєнний час [2].

Важливим елементом цифрової трансформації є розвиток цифрової грамотності: завдяки національним програмам, понад 6 млн українців отримали базові цифрові навички, що сприяє більш активному використанню онлайн-сервісів у побуті, бізнесі та адміністративних взаємодіях [3]. Інфраструктурна складова цифровізації також зазнає змін: уряд схвалив Стратегію розвитку електронного зв'язку до 2030 р., спрямовану на підвищення доступу до фіксованого і мобільного інтернету та інтеграцію з єдиним європейським цифровим роумінгом. Це

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

забезпечить основу для стабільного функціонування онлайн-послуг під час кризи та післявоєнного відновлення [4]. Київ активно впроваджує smart-технології у сфері безпеки та реагування на надзвичайні ситуації, зокрема через ситуативні центри, які аналізують велику кількість даних у реальному часі та координують дії служб: від ракетних тривог до планування укриттів і пунктів обігріву [1]. Цифрова трансформація у воєнні умови стимулює і розвиток підприємництва: цифрові сервіси спрощують реєстрацію ФОП, подання звітності та доступ до грантових програм, що сприяє виживанню та розвитку малого й середнього бізнесу в умовах кризи [2]. Проте варто зазначити, що поруч із позитивними досягненнями цифровізація має виклики: від цифрової нерівності серед вікових груп і районів до обмеження інтернет-інфраструктури в умовах бойових дій [4]. Таким чином трансформація м. Києва в цифровому вимірі навіть під час воєнного стану демонструє синергетичну модель, де цифрові сервіси укріплюють міське управління, підтримують громадян, стимулюють бізнес-активність та підвищують якість життя. Такий досвід може стати моделлю для інших міст, що прагнуть побудувати стійкі, адаптивні та людиноцентричні цифрові екосистеми в умовах невизначеності.

До повномасштабного вторгнення Київ формувався як основний центр економічної активності України, забезпечуючи понад 23–25 % валового регіонального продукту країни та концентруючи найбільшу кількість суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема у сфері ІТ, фінансових і креативних послуг. У цей період цифровізація мала переважно інституційно-інфраструктурний характер і була спрямована на зниження транзакційних витрат бізнесу (електронні сервіси реєстрації, адміністрування податків, дозвільні процедури).

Після 2022 р. цифрові платформи стали ключовим фактором економічної стійкості міста. Завдяки розвитку застосунку «Київ Цифровий», сервісів електронної взаємодії з муніципалітетом і цифрових каналів комунікації з бізнесом було забезпечено: безперервність функціонування міських сервісів; оперативне інформування суб'єктів господарювання; підтримку малого та середнього бізнесу в умовах скорочення фізичної інфраструктури. Це сприяло швидшому відновленню підприємницької активності порівняно з багатьма іншими регіонами країни та збереженню ролі Києва як економічного «якоря» національної економіки.

До 2022 р. цифрова економіка Києва формувала значну частку високопродуктивної зайнятості, передусім у сфері ІТ, фінтеху, консалтингу та цифрових сервісів. Після початку повномасштабної війни цифрові інструменти: забезпечили адаптацію ринку праці до дистанційних форматів; сприяли збереженню зайнятості у високотехнологічних секторах; підтримали внутрішню трудову мобільність і релокацію бізнесу в межах міста. Таким чином, цифровізація стала фактором пом'якшення негативного впливу воєнних ризиків на зайнятість і доходи населення, що має прямий позитивний ефект для платоспроможного попиту та місцевих бюджетів.

Розширення цифрових сервісів управління містом у 2023–2025 рр. підвищило прозорість бюджетних процесів, контроль за використанням коштів і ефективність

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

надання послуг. Це має такі економічні наслідки: зменшення непродуктивних витрат; підвищення довіри бізнесу та населення до міського управління; формування сприятливішого інвестиційного клімату навіть в умовах воєнного стану. Цифровізація управління також підвищує інституційну спроможність столиці залучати міжнародну допомогу, гранти та інвестиції на проєкти відновлення та модернізації.

Цифрова трансформація міста супроводжується безпосереднім впливом на економічні показники розвитку столиці. Динаміка ключових індикаторів соціально-економічного стану столиці з врахуванням сучасних умов представлена в табл. 1., де для аналізу були відібрані показники 2019–2020 рр. та оціночні дані за 2023–2024 рр.

Таблиця 1

Ключові економічні індикатори м. Києва (до 2022 та орієнтовно на кінець 2025 р.)

Показник	До 2022 р. (2019–2020)	Станом на кінець 2025 р. (оціночні дані за 2023–2024)
Валовий регіональний продукт (ВРП)	Київ генерує близько 23,9 % ВВП України	За 2023 р. прогнозований приріст 0,5–1,0 % ВРП, що свідчить про поступове економічне відновлення після спадів 2022 р.
Зайнятість населення / безробіття	Рівень зайнятості 61,7 % (2020)	За даними КМДА, кількість безробітних в Києві зменшилася на 69,8 % до I півр. 2024 р.; працевлаштовано значну кількість осіб через служби зайнятості.
Бюджетні доходи (сукупні)	Бюджет і доходи столиці традиційно значно перевищували аналогічні по регіонах.	У 2024 р. доходи бюджету Києва становили 101,7 млрд грн, що на 21,5 млрд грн більше, ніж у 2023 р.
Рівень середньої зарплати	До 2022 р. у Києві середня заробітна плата була найвищою по країні.	Станом на 2024–2025 р. Держстат відновив публікацію даних, й середня номінальна зарплата штатного працівника у липні 2025 р. перевищила ~26 500 грн.
Споживчий ринок (торгівля)	До 2022 р. Київ мав більші обсяги роздрібною торгівлі, ніж інші міста.	У 2024 р. оборот роздрібною торгівлі збільшився на 15,5 % у порівнянні з I кварталом 2023 р., що свідчить про поживлення споживчого попиту.

**Джерело: сформовано авторами за даними [5, 6, 7, 8]*

На підставі представлених даних можна дійти висновку про поступове відновлення економічної активності столиці, що спричинено, зокрема, високою адаптаційною спроможністю цифрових рішень у адміністративних, комерційних та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

сервісних процесах. Зростання бюджетних доходів Києва у 2024 р. до 101,7 млрд грн (на ~26% більше, ніж у 2023 р.) свідчить про відновлення економічної активності та податкової бази навіть у складних умовах. Цей показник також відображає ефективність цифрових сервісів адміністрування, що сприяли мобілізації податкових надходжень. Середня зарплата, яка у 2025 р. сягнула ~26 500 грн, хоча не є рекордною, але відображає збереження платоспроможності населення столиці, особливо в цифрово орієнтованих секторах і службових професіях, що підтримують стабільний попит. Зростання обороту роздрібної торгівлі на 15,5 % у 2024 р. порівняно з 2023 р. означає посилення споживчої активності, яке, зазвичай, тісно пов'язане з відновленням доходів та доступом населення до цифрових каналів електронної торгівлі і послуг. Ці зміни формують базу для переходу Києва до цифрової економіки високої доданої вартості, де інформаційні та технологічні ресурси стають ключовим економічним активом.

Таким чином цифрова трансформація міських адміністративних і бізнес-процесів сприяла підтримці економічної активності столиці навіть у складних умовах воєнного стану. Поступове відновлення ВРП, яке передбачалося на рівні 0,5–1,0 %, є ознакою того, що цифрові рішення допомагають компенсувати частину економічних ризиків. Стабілізація зайнятості та зростання бюджетних доходів також пов'язані з використанням цифрових інструментів для податкового адміністрування, працевлаштування та сервісної взаємодії. Рівень середньої зарплати та активність споживчого ринку підтримуються локальною цифровою економікою, що зменшує ризики втрати платоспроможного попиту.

Подальший поступ в реалізації вектору розвитку столиці України щодо поглиблення інтеграції цифрових рішень у виробничі сектори економіки задля підвищення продуктивності праці і ВРП; розвитку інноваційних екосистем і стартап-культур з метою підтримки зростання ІТ-сектора та підвищення інвестиційної привабливості; удосконалення цифрової фінансової інфраструктури для МСП та іноземних інвесторів задля посилення відкритості економіки та доступу до капіталу; розширення цифрових платформ для зайнятості та освіти, що дозволить зменшити структурні дисбаланси на ринку праці сприятиме сталості соціально-економічних систем Києва, перетворюючи столицю на модель цифрового й економічного відновлення навіть у постконфліктних умовах.

Список використаних джерел:

1. Kyiv Post. (2025). Digitalization in Ukraine 2025: Kyiv remains a digital leader. URL: <https://www.kyivpost.com/post/52959>
2. GGTC Kyiv, & Info Sapiens. (2025). GovTech Public Pulse: Digital government services usage and trust in Ukraine. GovTech Pulse Report. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukrayina-uviyshla-do-svitovyykh-lideriv-zadoviroiu-do-e-posluh-doslizhennia-govtech-public-pulse>
3. Interoperable Europe Portal. (2025). From Shared Practice to Shared Strength: The Global Government Technology Centre Kyiv. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/news/iuliia-drobysh-pstw>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



4. Vox Ukraine. (2025). Digital transformation under the pressure of circumstances. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances>

5. Офіційний портал Києва (2023). За прогнозованими підсумками 2023 року економіка столиці зросте на 0,5-1,0% в разі непогіршення безпекової ситуації через війну в Україні. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/za_prognozovanimi_pidsumkami_2023_roku_ekonomika_s_tolitsi_zroste_na_05-10_v_razi_nepogirshennya_bezpekovy_situatsii_cherez_viynu_v_ukrani/

6. Департамент промисловості та розвитку підприємництва виконавчого органу Київської міської ради (КМДА). (2025). Інформація про соціально-економічний розвиток м. Києва (2024). URL: https://minio.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/22/monitirung%20soc.econom.poz/2024/-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%9A%D0%B8%D1%94%D0%B2%D0%B0_01.10.2024.pdf

7. Kyiv. (2025). Доходи міського бюджету Києва у 2024 році. URL: <https://kyiv.novyny.live/stalo-vidomo-skilki-dokhodiv-otrimav-kiyiv-u-2024-rotsi-228905.html>

8. Gazeta.ua. (2025). Київ лідирує: середня зарплата перевищила 40 тис. грн. URL: <https://gazeta.ua/articles/economics/kiyiv-lidiruye-serednya-zarplata-v-stolici-perevischila-40-tis-grn/1228682>

Козинець Я. О.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Дятлова В. В.,
доктор економічних наук, професор,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

КРИЗОВІ ЯВИЩА В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Воєнні дії, що розпочалися 24 лютого 2022 року, спричинили глибоку та багатогранну кризу в українській економіці. Ця криза відрізняється від попередніх своєю масштабом, непередбачуваністю та комплексним характером, що охоплює практично всі сфери господарського життя.

Виникнення кризових явищ в українській економіці в умовах війни обумовлено наступними взаємообумовленими і взаємозалежними причинами.

1. Руйнування виробничих потужностей та інфраструктури.

Знищено або пошкоджено значну кількість промислових підприємств, особливо на сході та півдні країни, що призвело до зменшення обсягів виробництва і робочих місць. Через руйнування об'єктів енергетики (електростанції, трансформаторні підстанції) є перебої з електропостачанням, опаленням та водопостачанням. Це негативно вплинуло на промисловість, сільське господарство та життєдіяльність населення. Руйнування доріг, мостів, залізничних шляхів, портів ускладнило логістику, перевезення вантажів та сировини, а також експорт і імпорт товарів. А знищення житлового фонду та соціальної інфраструктури призвели до масової міграції населення і значного зменшення споживчого попиту. За даними Державної служби України з надзвичайних ситуацій, від війни постраждали близько 174 тис. км², що становить приблизно 30% території України. За офіційними даними, від війни на початок 2024 року постраждали 250 тис. будинків.

2. Втрата людського капіталу та міграція.

Війна призвела до значних людських втрат і серед військових, і серед населення, масштабної міграції за кордон. Це призвело до дефіциту робочої сили, особливо кваліфікованих кадрів, що створює довгострокові проблеми для відновлення та розвитку економіки.

3. Фінансово-економічна нестабільність.

Через втрату ринків, зменшення виробництва та споживання, ВВП України значно скоротився. У 2022 році його темп приросту був від'ємним, а в 2024 році, навіть з відзначеним зростанням, – вдвічі менший, ніж у 2014 році [1]. Висока інфляція, як ознака нестабільності, спричинена дефіцитом товарів, зростанням вартості імпорту, девальвацією національної валюти та збільшенням державних витрат на оборону. Державний борг значно зріс через фінансування оборонних потреб та збільшення запозичень. Це збільшило дефіцит державного бюджету.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Зменшені обсяги експорту, відтік капіталу та невизначеність призвели до знецінення девальвації гривні, а це збільшило вартість імпорту та інфляцію.

4. Порушення логістичних ланцюгів та торговельних зв'язків.

Блокада українських портів на Чорному морі суттєво обмежила експорт зерна та інших сільськогосподарських товарів, що є ключовими для української економіки. Ускладнилося постачання імпорту необхідних ресурсів та сировини через логістичні проблеми та зростання вартості транспортування. Крім того, підвищився ризик торгівлі з країнами, що залежать від російських ресурсів.

5. Зменшення інвестиційної активності

Воєнний стан, руйнування, політична нестабільність роблять Україну непривабливою для зовнішніх інвестицій. Високі ризики спричинили відтік капіталу: підприємства та приватні особи виводять свої активи, що зменшує доступність фінансових ресурсів для розвитку.

Вказані чинники негативно вплинули на всі галузі економіки України. Однією з найбільш постраждалих є металургійна галузь, яка зазнала суттєвих втрат унаслідок окупації територій, руйнування виробничих потужностей та порушення ланцюгів постачання. Підприємства різко зменшили обсяги виробництва та експорт, суттєво погіршилися фінансові показники [2]. У ряді випадків криза поглиблювалася через недостатню диверсифікацію ринків збуту, що робило компанії залежними від окремих регіонів або країн. У звітах Європейського банку реконструкції та розвитку зазначається, що металургійні підприємства, які мали більш гнучкі бізнес-моделі та інвестували в інновації до кризового періоду, продемонстрували вищу стійкість і змогли частково компенсувати втрати шляхом переорієнтації на нові ринки [3]. Враховуючи той факт, що металургія надає старт для розвитку інших галузей економіки – постачає сировину для машинобудування, транспорту та будівництва, а також тих, які забезпечують її виробничі процеси, її розвиток є визначальним для воєнного періоду і повоєнного відновлення України.

Не менш постраждав і аграрний сектор. Основними, крім проблем з логістикою і експортом, були ще такі, як втрата посівних площ, що перебувають під окупацією або забруднені вибухонебезпечними предметами, а також зменшення врожайності через нестачу добрив, палива, техніки.

Показовою є ситуація у транспортній та логістичній галузі. Значна частина підприємств цієї сфери втратила логістичні маршрути, що спричинило затримки постачань, подорожчання транспортних послуг та зростання операційних витрат. Криза загострилася через обмеженість інвестицій і технічну відсталість частини підприємств. Однак деякі компанії змогли швидко адаптуватися завдяки впровадженню цифрових сервісів обліку, оптимізації маршрутів та кооперації з європейськими логістичними партнерами, що підвищило ефективність управління потоками [4].

Значно потерпів і сектор послуг. Через війну знизився рівень доходів населення, зросло безробіття та невизначеність, що негативно вплинуло на споживчий попит на товари та послуги.

Так, підприємства роздрібно́ї торгівлі, які зіткнулися з кризою через зниження купівельної спроможності населення, збільшення конкуренції та зміну поведінки споживачів. Багато традиційних торговельних мереж втратили частку ринку через повільну реакцію на цифровізацію та розширення онлайн-сегмента. Деякі компанії були змушені скорочувати персонал, закривати магазини чи оптимізувати асортимент. У той же час ті підприємства, які оперативнo інтегрували онлайн-платформи, розвинули кур'єрські служби та впровадили персоналізовані маркетингові рішення, змогли не лише стабілізувати діяльність, а й суттєво підсилити конкурентні позиції [5].

Колосальних збитків зазнала сфера туризму, гостинності і розваг через втрату територій рекреаційного і загального значення, зменшення чисельності населення, порушення логістики, а загалом – зміну пріоритетів у суспільстві з початком війни, а тому обмежену діяльність. За розрахунками Світового банку, прямий збиток сектору туризму та культури України за перший рік повномасштабної війни оцінюється в 2,6 млрд доларів США. При цьому 535,17 млн доларів, або 20% від цієї суми, припадає безпосередньо на військові ушкодження [6].

Для малого та середнього бізнесу кризові явища часто мають більш руйнівний характер. Обмежений доступ до кредитування, нестабільність попиту, кадрові втрати та високі ризики інвестицій призводять до того, що значна частина малих і середніх підприємств вимушена тимчасово призупиняти діяльність або суттєво скорочувати масштаби операцій. За результатами опитування, найбільш вразливими виявилися компанії, які не мали сформованої стратегії управління ризиками та фінансової подушки безпеки [7].

Отже, кризові явища в українській економіці в умовах війни є комплексними та довготривалими. Вони вимагають не лише негайних заходів для стабілізації ситуації, але й довгострокових стратегій для відновлення та розвитку. Успішне подолання кризи залежить від багатьох чинників, зокрема ефективної військової боротьби, консолідованої внутрішньої політики, масштабної міжнародної підтримки та глибоких структурних реформ.

Список використаних джерел:

1. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В, Маліч Л.А. Управління економічною безпекою та фінансовою стійкістю: підходи до формування системи та механізму Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 (292). С. 6-16.
2. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 4 (263). С. 34-41.
3. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2022–2023. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 01.12.2025)
4. Єрохіна Д.О., Дятлова В.В., Дятлова Ю.В. Розвиток пріоритетних секторів економіки України на засадах цифрових інновацій: управлінські та фінансові аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 9 (291). С. 47-56.

5. Harvard Business Review. Why Companies Fail – and How Their Leaders Can Fix It. HBR, 2022. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 01.12.2025)

6. World Bank. Research Report. URL: <https://www.worldbank.org/en/research>.

7. Маліч Л.А., Юнгблюд К.Е., Дятлова В.В. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 10 (269). С. 34-41.

Ксендзук В.В.,
*д.н.д.у., проф., професор кафедри
міжнародних відносин і політичного менеджменту*

Пеньковська В.Р.,
*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
ОПП «Міжнародні економічні відносини»
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах повномасштабної військової агресії російської федерації питання інвестиційної привабливості України набуває особливої актуальності. Війна суттєво трансформувала економічне середовище, спричинила руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей та зростання ризиків для зовнішніх і внутрішніх інвесторів. Водночас саме інвестиції залишаються ключовим інструментом відновлення економіки, модернізації промисловості та забезпечення довгострокового розвитку країни.

Попри складні безпекові умови, Україна демонструє стійкість, впроваджує структурні реформи та нарощує потенціал для залучення капіталу. Активна підтримка міжнародних партнерів, розвиток інструментів воєнного страхування інвестицій, цифровізація державних послуг, а також зусилля щодо інтеграції в європейський економічний простір створюють нові можливості для інвесторів. Метою дослідження є аналіз тенденцій формування інвестиційного середовища України в період воєнних дій та окреслення перспектив його відновлення і розвитку.

На сучасному етапі для України мають значення як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Однак, з огляду на економічні умови, зокрема значні втрати, завдані війною ключовим секторам економіки, а також обмеженість фінансових можливостей вітчизняних підприємств, більш раціональним є акцент на залученні іноземного або комбінованого інвестування. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про режим іноземного інвестування», «іноземні інвестиції – цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту» [1].

Відновлення української економіки значною мірою залежить від наявності сприятливих умов як у внутрішньому середовищі, так і на міжнародній арені. Україна володіє значним потенціалом для залучення іноземного капіталу, і за умови ефективного державного управління інвестиційними процесами та активізації припливу фінансових ресурсів ця мета є цілком досяжною. Разом з тим, реалізація урядових стимулюючих програм і проєктів потребує наукового підґрунтя.

Інвестиції є важливим чинником економічного відновлення, оскільки вони стимулюють виробництво, підвищують ефективність та сприяють модернізації інфраструктури. Водночас інвестори зазвичай обирають країни зі стабільною

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

політичною ситуацією та надійною правовою системою, тому Україні необхідно формувати сприятливий інвестиційний клімат, забезпечуючи передбачуваність та належний захист інвестицій. Попри наявні виклики, українська економіка демонструє здатність до адаптації й стійкого розвитку, що стало можливим завдяки злагодженим діям Збройних сил України, державних інституцій, бізнесу та підтримці міжнародних партнерів.

Внаслідок повномасштабного вторгнення економіка України скоротилася, що стало найбільшим падінням з часів незалежності. Основні причини спаду – це руйнування інфраструктури (транспорт, енергетичні об'єкти), втрата експортних ринків: заблоковані морські шляхи, масова міграція (зниження трудових ресурсів та споживчого попиту). Інвестори, в свою чергу, відчували на собі такі ризики, як: невизначеність, руйнування активів, валютні коливання, падіння прямих іноземних інвестицій через високі безпекові загрози. Проте міжнародні партнери (МВФ, ЄС) надали фінансову підтримку, що частково стабілізувало економіку. Також впровадження цифровізації (розширення платформи «Дія») відкриває перспективи для IT-інвесторів навіть у воєнний період [2, с. 3 – 6].

За інформацією Національного банку України, станом на 31 березня 2024 року загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України (з урахуванням як участі в капіталі, так і боргових інструментів) становив 55,8 млрд доларів [3]. «Основні обсяги інвестицій спрямовуються в найбільш розвинені галузі економіки. Станом на 31 березня 2024 року найбільші частки прямих іноземних інвестицій були зосереджені в промисловості (38,9%) та у сфері оптової та роздрібної торгівлі, включаючи ремонт автотранспорту та мотоциклів (17,0%)» [2, с. 3 – 6].

В ході дослідження виокремлено ключові тенденції формування інвестиційного середовища України:

1. Зміщення структури інвестицій у бік пріоритетних секторів, таких як: енергетика, оборонно-промисловий комплекс та цифрова економіка. Воєнні виклики формують попит на інвестиції у відновлення та модернізацію енергетичної інфраструктури, виробництво оборонної продукції, розбудову кібербезпеки та розвиток IT-сервісів.

2. Зростання ролі міжнародних фінансових гарантій і механізмів страхування воєнних ризиків. Активізуються інструменти підтримки інвесторів (програми ЄБРР та ЄІБ, ініціативи урядів країн-партнерів щодо страхування інвестицій), що створює новий рівень безпекового забезпечення капіталовкладень.

3. Посилення інституційної спроможності держави внаслідок реформ та євроінтеграційних процесів. Гармонізація законодавства з правом ЄС, розвиток антикорупційних механізмів, дерегуляція та прозорість процедур сприяють формуванню прогнозованої інвестиційної політики.

4. Поглиблення цифровізації державного управління та інфраструктури інвестування. Розширення функціоналу «Дії» та електронних сервісів мінімізує бюрократичні бар'єри й підвищує прозорість взаємодії бізнесу з державою.

Перспективи відновлення інвестиційного клімату України пов'язані з комплексним поєднанням внутрішніх реформ, посиленням безпекових гарантій та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

реалізацією масштабних програм післявоєнної відбудови. На основі аналізу сучасних тенденцій можна виокремити кілька можливих сценаріїв повернення та зростання інвестиційної активності після завершення воєнних дій:

1. Оптимістичний сценарій передбачає масштабне залучення прямих іноземних інвестицій у межах міжнародних програм реконструкції, активізацію інтеграційних процесів з ЄС, а також стрімкий розвиток стратегічно важливих секторів, серед яких енергетика, будівництво, оборонно-промисловий комплекс, агропереробка та сфера інформаційних технологій. Реалізація такого сценарію можлива за умови надійних гарантій безпеки та продовження інституційних реформ.

2. Помірний сценарій передбачає поступове відновлення інвестиційної активності зі зосередженням капіталу у галузях із нижчим рівнем ризику та швидкою окупністю вкладень. У цьому випадку інвестиційний ринок розвиватиметься нерівномірно, а зростання залежатиме від макроекономічної стабільності та доступності міжнародного фінансування.

3. Стриманий сценарій базується на припущенні, що інвестиції залишатимуться обмеженими та залежатимуть передусім від рівня міжнародних гарантій, політичної стабільності та здатності держави забезпечити безпекові умови для бізнесу. За такого сценарію інвестори з обережністю входять на ринок, а інвестиційна активність відновлюватиметься повільно.

У післявоєнний період ключовими сферами інвестиційного та економічного зростання можуть стати галузі, що формують основу модернізації країни. До них належать: енергетика та відновлювана генерація, оборонно-промисловий комплекс, транспортна логістика й інфраструктура, агропереробка та продовольча промисловість, цифрові технології, кібербезпека і сектор ІТ-послуг, а також будівництво й виробництво будівельних матеріалів. Саме ці сфери матимуть найбільший потенціал для швидкого залучення капіталу, створення робочих місць та забезпечення довгострокового економічного розвитку України.

Отже, зовнішні інвестиції здатні суттєво посилити економічний розвиток держави, оскільки вони сприяють оновленню виробничих потужностей, підвищенню технологічного рівня та створенню нових робочих місць. Водночас залучення іноземного капіталу може супроводжуватися певними ризиками, серед яких: формування залежності від іноземних інвесторів, можливість швидкого виведення коштів та додатковий тиск на фінансову стабільність. Незважаючи на наявні виклики, збільшення обсягів довгострокових інвестицій із-за кордону свідчить про позитивну тенденцію, адже воно зміцнює довіру міжнародних партнерів до економічного потенціалу України та процесів її стабілізації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про режим іноземного інвестування» № 93/96. (1996, 19 березня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

2. Абдуллаєва А.С., Данилюк В.В., Мазур Д.Ю. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка та Суспільство*. 2025. Випуск 72. С. 3 – 6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>

3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Кудрань О. Ю.,
здобувач вищої освіти 1-го бакалаврського рівня, ФММ,
Корогодова О. О.,
к.е.н., доцентка кафедри міжнародної економіки ФММ, КПІ ім. Ігоря
Сікорського, Київ

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ВІДХОДІВ НА РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

Військові конфлікти формують багатовимірні ризики для національних економік, зокрема, для бізнес-середовища, яке змушене функціонувати в умовах зростаючого рівня екологічного навантаження та високого ступеня невизначеності. Наслідки війни включають «акумуляцію військових відходів, екологічні втрати, епідеміологічні спалахи, зруйновану індустріальну інфраструктуру» [1].

Для України масштаби формування військових відходів є безпрецедентними: тільки за перші місяці повномасштабного вторгнення обсяги відходів від знищеної техніки перевищили 208 тисяч тонн, включаючи метали, залишки пального, електронні та вибухонебезпечні компоненти. Слід зазначити, що неможливість швидко та ефективно утилізувати військову техніку призводить до її накопичення в місцях бойових дій, що негативно впливає на водні, лісові ресурси, ґрунти та атмосферу і створює пряму загрозу для екологічної безпеки держави [1]. Ці процеси формують критично важливий контекст для бізнесу, який вимушено працює у зоні дестабілизованого природного середовища.

Вплив військових відходів на бізнес-середовище доцільно розглядати через призму трьох ключових напрямів.

1. Операційні та екологічні ризики. Військові відходи стають джерелом зростання операційних ризиків для бізнесу, адже вони відносяться до небезпечних відходів: вони можуть бути вибухонебезпечними, токсичними, канцерогенними та легкозаймистими. Такі відходи становлять значну загрозу для життя та здоров'я населення та здійснюють негативний вплив на довкілля. Для підприємств це означає обмежений доступ до територій, забруднених залишками військової техніки; необхідність проведення додаткових експертиз ґрунтів; ризики для персоналу та виробничого обладнання; підвищення витрат на безпекові заходи; загрозу переривання виробничих процесів через небезпечний стан інфраструктури. Логістичні маршрути в свою чергу стають вразливими, оскільки проходять через зони з потенційною наявністю токсичних речовин або нерозірваних боєприпасів. Для компаній реальним викликом стає не лише робота в умовах війни, а й функціонування у просторі, де довкілля потребує масштабної санації. Екологічна невизначеність, спричинена накопиченням військових відходів, безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість регіонів. Інвестори оцінюють ризики, пов'язані з можливим забрудненням територій, необхідністю дороговартісних природоохоронних заходів, складністю рекультивациі та обмеженістю у використанні земельних і водних ресурсів. Інвестиційні рішення в таких умовах

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

ускладнюються. Ситуація ускладнюється тим, що до війни Україна вже мала критичну ситуацію з нелегальними звалищами (33 тис. стихійних і понад 6 тис. неконтрольованих полігонів, площа яких перевищувала 9 тис. га). Так, за даними Міністерства розвитку громад та територій України, кількість перевантажених сміттєзвалищ у 2021 р. становила 230 од. (3,8%), а 824 од. (13,8%) не відповідали нормам екологічної безпеки [2]. Подальше накопичення військових відходів без належної утилізації лише поглиблює екологічний дисбаланс.

2. Інституційно-регуляторна невизначеність. Критичним бар'єром для резильєнтності є відсутність чіткого правового регулювання: в українському законодавстві досі немає закріпленого поняття «військові відходи» [3; 4], що унеможлиблює формування прозорої системи їх обліку, поводження та контролю, а отже, створює для бізнесу ризики регуляторної непередбачуваності.

3. Ресурсний потенціал та ESG-трансформація. Військові відходи мають дуалістичну природу: вони є загрозою, але водночас і ресурсом. Зруйнована техніка містить значний обсяг вторинної сировини (до 75 тис. тонн сталі, кольорові метали), що може бути використана у «зеленій» металургії та відбудові [5]. Наведені у [6] дані свідчать, що на місцях знищеної військової техніки накопичено близько 1000 т металобрухту, який містить значні обсяги дорогоцінних металів, близько 100 кг золота, 1900 кг срібла та 25 кг платини, і переробляється Міністерством оборони через спеціалізовані приватні підприємства. За інформацією Управління відчуження та утилізації надлишкового військового майна МОУ, тільки за перші сім місяців 2024 року від переробки отримано 24,7 млн грн, які розподіляються між державним бюджетом та цільовим фондом Міністерства оборони відповідно до нормативів НБУ [6]. Така можливість робить сферу управління військовими відходами перспективним напрямом для формування нових бізнес-моделей у відповідності до ESG-вимог, зокрема у сфері переробки, зеленої металургії, інноваційних технологій утилізації та державно-приватного партнерства. Інтеграція процесів переробки військових відходів у бізнес-моделі відповідає принципам ESG (Environmental, Social, Governance) та відкриває нові ніші для державно-приватного партнерства.

Міжнародний досвід показує, що військові відходи стають не лише екологічним викликом, а й чинником, який визначає стійкість бізнес-середовища. У США приклад «Boneyard» у Тусоні демонструє, як централізоване зберігання та утилізація військової техніки може перетворювати небезпечні відходи на ресурс для металургії та інноваційних бізнес-моделей, підвищуючи економічну резильєнтність регіону. Водночас практика «burn pits» в Іраку та Афганістані засвідчила, що неконтрольоване спалювання відходів під час бойових дій створює довгострокові ризики для здоров'я населення та негативно впливає на інвестиційну привабливість територій, знижуючи здатність бізнесу функціонувати у стабільному середовищі [1]. В той же час координовані програми із залученням міжнародних організацій (ООН, Міжнародного Комітету Червоного Хреста, ОБСЄ) та приватного сектору задля швидкого прибирання й сортування залишків зруйнованих споруд більш ефективні [5]. Європейські країни (Чехія, Німеччина, Чорногорія, Боснія і Герцеговина) демонструють інший підхід, зокрема, залучення приватного сектору та міжнародних

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

організацій до процесів демілітаризації, що дозволяє зменшити екологічні ризики та водночас створити нові можливості для промисловості. Таким чином, управління військовими відходами безпосередньо впливає на резильєнтність бізнес-середовища: від рівня екологічної безпеки та інвестиційної довіри до здатності компаній адаптуватися й формувати стійкі моделі розвитку у поствоєнних умовах [1].

Проведений аналіз засвідчує, що проблема військових відходів в Україні трансформувалася з суто екологічного виклику у системний макроекономічний фактор, який безпосередньо визначає архітектуру та резильєнтність бізнес-середовища в умовах війни та повоєнного відновлення. Здатність національної економіки абсорбувати шоки залежить від зміни парадигми поводження з цими залишками: переходу від їх сприйняття як джерела токсичних ризиків до використання як стратегічного ресурсу для відбудови. Хоча інституційна неврегульованість та масштабне забруднення територій наразі стримують інвестиційну активність, високий вміст цінної вторинної сировини у поєднанні з імперативом ESG-трансформації відкриває унікальні можливості для імплементації принципів циркулярної економіки. Відтак, резильєнтність бізнес-середовища у післявоєнний період напряду залежатиме від здатності системно вирішити проблему накопичення військових відходів, інтегрувати екологічні стандарти у господарську діяльність та узгодити інтереси держави й приватного сектору для створення безпечного, передбачуваного та сталого економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Marchenko, V., Hrechko, A., Korohodova, O., Kuzminska, N., Osetskyi, V., Shutyuk, V., Danilova, E. (2022). Construction of models for managing military waste generated under the conditions of war. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (120)), 6–19. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.268283>

2. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2021 рік. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamkidiyalnosti/zhkh/terretory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2021-rik/> (дата звернення: 03.12.2025).

3. Марченко В. М., Гречко А. В., Корогодова О. О. Циркулярний підхід до управління військовими відходами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 08 груд. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 289 с. С. 183-184. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271902> (дата звернення: 03.12.2025).

4. Закон України «Про управління відходами» від 20 червня 2022 р. № 2320-IX // *Відомості Верховної Ради України*. – 2023. – № 17. – Ст. 75. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

5. Синчанський С.О. Правовий режим відходів війни, що утворилися внаслідок воєнних дій в Україні // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2025. – Вип. 89, №2. – С. 45–52. – DOI: <https://doi.org/10.24144/2307->

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3322.2025.89.2.45. – Режим доступу:
https://www.researchgate.net/publication/394564268_Legal_regime_of_war_waste_generated_as_a_result_of_military_operations_in_Ukraine (дата звернення: 03.12.2025).

6. Міністерство оборони України. By recycling destroyed equipment, the Ministry of Defence contributed to the replenishment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mod.gov.ua/en/news/by-recycling-destroyed-equipment-the-ministry-ofdefence-contributed-to-the-replenishment> (дата звернення: 03.12.2025).

Літкевич В.С.,

кандидат юридичних наук, доцент,

*науковий співробітник кафедри кримінального права Університету Мангайм
Funded by the Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, German Research Foundation)*

– Projektnummer: 544729875

АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ШВЕЙЦАРСЬКИХ БАНКІВ ЩОДО ЗАХИСТУ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Антикорупційне розслідування щодо можливих зловживань у сфері державного управління в енергетичній сфері – стратегічній галузі України під час масштабних воєнних дій, завдяки його інтенсивному медійному висвітленню, міжнародному інтересу, ескалації політичних дискусій, перетворило цю процесуальну дію в серйозну інституційну кризу.

Поряд з неспроможністю урядової системи забезпечити прозорість, підзвітність та дотримання процедур в енергетичному секторі, масова корупція в якому налічує не один десяток років [1. с. 24] ця криза висвітлила також інституційно інертну реакцію численних українських бізнес-асоціацій, як на регуляторну невизначеність у бізнес-середовищі, обумовлену політичними впливами, неформальними механізмами прийняття рішень, так і на негативні наслідки репутації для цього середовища.

Ця криза ще раз продемонструвала порушення в Україні ключових інституційних параметрів, які формують передбачуваність та ефективність економічної діяльності. У логіці підходу, запропонованого Світовим Банком [2], бізнес-середовище розглядається як система регуляторних умов, процедур, інституцій та державних сервісів, які визначають доступ підприємств до ринків, ресурсів і можливостей, а також формують передбачуваність, ефективність і вартість здійснення економічної діяльності. При цьому репутаційні характеристики бізнес-середовища — як для забезпечення його сталого розвитку, так і для підтримання резилієнтності у надскладних умовах, коли саме функціонування цього середовища залежить від підтримки зовнішніх партнерів, — відіграють надзвичайно важливу роль.

Про це однозначно свідчить практика подолання подібних криз у Швейцарії, яка вважається одним із головних фінансових центрів світу. До 1970-х років швейцарські банки активно залучали іноземний капітал, але в 1977 році банківська система зіткнулася з трьома великими банківськими кризами. Дві з яких призвели до банкрутства, а третя – до значних збитків великого банку – Credit Swiss.⁶⁹ Одна із цих криз, пов'язана зі справою «К'яссо», стала надбанням громадськості та предметом дебатів у парламенті. Тема дебатів не обмежувалася назвою одного банку, а стосувалася репутації Швейцарії як фінансового центру [3, р.123-124]

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

З метою уникнення детального втручання уряду в банківську сферу, банківська спільнота уклала угоду про Кодекс поведінки швейцарських банків щодо здійснення належної ретельності, яка є чинною і на сьогодні. В преамбулі, цієї угоди зазначається, що банки укладають цю угоду з Асоціацією Швейцарських банків (Swiss Bankers Association, SBA) як професійною організацією, що відповідає за захист інтересів та репутації швейцарського фінансового центру, про дотримання цього кодексу поведінки з метою: а) збереження доброї репутації швейцарського фінансового центру на національному та міжнародному рівнях, б) обґрунтування правил належної ретельності щодо ідентифікації контрагентів, а також встановлення контролюючої особи та бенефіціарного власника, та в) ефективного сприяння боротьбі з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму [4]

SBA є приватноправовим об'єднанням, галузевою асоціацією, членами якої можуть бути банки, та учасники фінансового ринку Швейцарії. Членство в Асоціації є добровільним. Проте більшість банків приєднуються до Асоціації та до Кодексу поведінки, який фактично виконує роль ключового елементу саморегулювання і водночас виступає міжнародним сигналом про дотримання тим чи іншим банком стандартів у сфері боротьби з відмиванням коштів та вимог комплаєнсу.

Проте Кодекс поведінки є не просто документом на папері, він передбачає серйозні механізми виконання його положень. По-перше, відповідно до ст. 66 цього документу SBA призначає наглядову раду (Supervisory board), що складається щонайменше з п'яти осіб, яка проводить розслідування випадків порушення правил, передбачених Кодексом поведінки та вживає заходів щодо порушників. Максимальна санкція за порушення правил становить 10 млн швейцарських франків, але її розмір визначається обставинами справи – характером порушення, вини, фінансового стану банку та наявності санкції державних органів.

Згідно зі звітністю наглядової ради протягом 2011-2016 років було ухвалено загалом 54 рішення. У 52 з 54 ухвалених рішень було винесено вирок. У 22 з 52 випадків засудження застосовано санкцію у розмірі 100 000 швейцарських франків або більше. Найвища штрафна санкція, накладена у звітному періоді, становила 1 000 000 швейцарських франків.[5,с. 5]

Такий активний захист репутації з боку банківської спільноти має відчутні результати. У 2024 році швейцарський фінансовий сектор забезпечив створення доданої вартості у розмірі у розмірі 74 млрд швейцарських франків або 9% у ВВП країни, що є одним з найбільших показників у всьому світі. У цьому секторі забезпечено зайнятість для 226 484 працівників. [6]

Аналіз реакції на кризу органів державної влади України свідчить про її поверхневий характер, що радше нагадує спробу подолати медійні наслідки, ніж прагнення до системного усунення причин «корупції у сфері державного управління, яка, ставить під серйозну загрозу ефективність державного управління в цілому, підриває рівень довіри суспільства і міжнародних партнерів до держави, і, у її найгіршому прояві, загрожує механізмам демократичного управління та навіть самим фундаментальним принципам існування держави у сучасному світі» [1, с. 33].

Попри те, що у підґрунті цієї кризи простежуються й банківські операції, відсутня позиція Національної асоціації банків України, однією з цілей якої, згідно з п. 2.1 її Статуту, є формування позитивного іміджу банківської системи України [7].

Перетворити цю кризу на нову можливість, як свідчить практика, зокрема Швейцарії, можливо шляхом поєднання двох взаємопов'язаних підходів: по-перше, обмеження повноважень уряду сферою стратегічної політики, і, по-друге, формування реально дієвих, самокерованих недержавних установ як представницьких інституцій великих соціальних груп із подальшим делегуванням їм частини публічних повноважень.

Без передачі частини своїх владних повноважень організаційним об'єднанням бізнесу щодо найбільш загальних проблем розвитку країни та розподілу відповідальності з ними за ці питання влада втрачатиме не тільки здатність вирішувати стратегічні завдання, а й свідомо продовжуватиме принизливе гноблення та обкрадання суспільства бюрократією. Остання, за словами Людвіга Ерхарда, убиває всяке почуття відповідальності й обов'язку, а також бажання до творчої праці, і тим самим зрештою змушує законослухняних громадян ставати бунтівниками [8].

У цьому контексті передача частини регуляторних і координаційних функцій самокерованим, репрезентативним недержавним інституціям не означатиме ослаблення державної влади, а навпаки — формуватиме більш стійку архітектуру публічного управління. Вона стимулюватиме горизонтальну відповідальність, підвищуватиме якість політичних рішень і зменшуватиме ризики бюрократичної інерції, яка ускладнює резилієнтність бізнес-середовища та підриває суспільну довіру.

Список використаних джерел:

1. Типологічні дослідження Державної служби фінансового моніторингу України за 2016, 2015, 2014 роки. 2017. URL: https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/tipologichni-doslidzhennya-ua_2014_15_16.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

2. Concept Note Business Enabling Environment. First version: June 2022; This version: December 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/2250b12dfe798507f7b42064378cc616-0540012022/original/BEE-Concept-Note-December-2022.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

3. Capus N. Country Report: Combating Money Laundering in Switzerland (pp. 114–175) // In: Pieth M. A., Aiolfi E. Comparative Guide to Anti-Money Laundering: A Critical Analysis of Systems in Singapore, Switzerland, the UK and the USA. Edward Elgar Publishing Limited.

4. 2020 Agreement on the Swiss Banks' Code of Conduct with regard to the Exercise of Due Diligence (CDB 20). URL: <https://www.swissbanking.ch/ Resources/>

[Persistent/6/2/e/e/62eec3df0685e359c5a376dfca79dec8b908ea9c/SBA_Agreement_CDB_2020_EN.pdf](#) (дата звернення: 03.12.2025).

5. Friedli G., Eichenberger D. Praxis der Aufsichtskommission zur Sorgfaltspflicht der Banken für die Jahre 2011–2016. URL: https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/7/1/8/0/71800ee842bd4e39272859858e2bcf7a6acfb659/Tätigkeitsbericht%20der%20Aufsichtskommission%20zur%20VSB%202011–2016.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

6. Basic Elements. State Secretariat for International Finance (SIF). 11.04.2025. URL: <https://www.sif.admin.ch/en/basic-elements-key-figures> (дата звернення: 02.12.2025).

7. Статут Асоціації «Національна асоціація банків України». 2025. URL: https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_dc31721a2db4a40434fc58ec792aad48.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

8. Erhard L. Rede während der 14. Vollversammlung des Wirtschaftsrates des Vereinigten Wirtschaftsgebietes am 21.04.1948 in Frankfurt am Main. URL: http://www.1000dokumente.de/?c=dokument_ru&dokument=0010_erh&object=translation&l=de (дата звернення: 05.12.2025).

Поліщук Р. Р.,
здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ,
Надвиничний С. А.,
Доктор економічних наук., професор,
професор кафедри менеджменту, управління персоналом
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах зростаючої глобальної нестабільності, частоти економічних, політичних і безпекових криз питання трансформації стратегій управління підприємствами набуває особливої актуальності. Кризові явища порушують звичний перебіг господарської діяльності, підвищують рівень невизначеності та ризиків, ускладнюють прогнозування й вимагають від керівництва швидкого перегляду стратегічних орієнтирів. Підприємства стикаються з різними типами криз – від макроекономічних спадів і фінансових шоків до воєнних конфліктів, технологічних змін та соціальних потрясінь, кожен із яких по-своєму впливає на ринки, конкурентне середовище й внутрішні можливості організації [1]. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування виявляються недостатньо ефективними, оскільки орієнтовані на стабільність, довгострокові передбачувані тренди та поступовий розвиток. Натомість підприємства змушені адаптуватися до різких зовнішніх змін, переглядати моделі управління та впроваджувати інструменти, які забезпечують гнучкість, швидкість реагування та стійкість до потрясінь.

Першочергова трансформація відбувається в управлінні ланцюгами постачання, які виявилися найбільш вразливими. Компанії стратегічно відходять від моделі «Just-in-Time», яка хоч і знижує витрати на зберігання, але є вкрай чутливою до найменших перебоїв, на користь моделі «Just-in-Case». Цей перехід передбачає формування стратегічних резервів критично важливих компонентів, що може збільшити операційні витрати в короткостроковій перспективі, але гарантує безперервність виробництва під час шоків. Одночасно відбувається географічна диверсифікація постачальників, відома як «Dual Sourcing» або «Multi-Sourcing», що знижує залежність від єдиного регіону чи постачальника і часто супроводжується регіоналізацією або повним поверненням виробництва до внутрішніх кордонів з метою кращого контролю та зменшення геополітичних ризиків. Таким чином, критерієм вибору постачальника стає не лише його ціна, а його стійкість та надійність поставок у критичних умовах.

Паралельно з цим, критично важливого значення набуває технологічна трансформація. Криза вимагає, щоб операції були цифрово безперервними, що

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

призводить до прискорених інвестицій у хмарні рішення. Це дозволяє підприємствам забезпечити географічну стійкість ІТ-інфраструктури, швидко переносючи дані та робочі процеси у безпечніші локації, минаючи фізичні обмеження. Іншим ключовим механізмом є автоматизація та роботизація, зокрема, впровадження роботизованої автоматизації процесів та підвищення рівня автоматизації на виробництві. Це не лише підвищує ефективність, але й знижує залежність операційної діяльності від людського фактора, який може бути обмежений через хвороби, карантини чи мобілізацію.

Зрештою, успішна операційна стратегія в умовах кризи вимагає вбудованої гнучкості: це означає здатність швидко перепрофілювати виробничі потужності, змінити асортимент продукції або налаштувати логістичні потоки [2]. Така гнучкість, підкріплена використанням предиктивної аналітики на основі великих даних, дозволяє оперативному керівництву швидко реагувати на раптові зміни попиту або зовнішні обмеження, забезпечуючи тим самим стійкість та здатність до відновлення.

Також не менш важливого значення набуває зміна у сфері управління персоналом. Стратегія управління людським капіталом трансформується від фокусу на оптимізації витрат і стабільності до пріоритету на психологічній стійкості, гнучкості та безпеці співробітників. Цей зсув вимагає від HR-відділів та лідерів компанії впровадження нових механізмів підтримки, комунікації та розвитку, щоб зберегти продуктивність, лояльність та загальну здатність організації до відновлення. Ключові напрямки такої трансформації наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрямки трансформації стратегії управління персоналом в сучасних умовах

Аспект стратегії управління	До кризи	Трансформація у кризи	Ключові інструменти та механізми
Організація праці	Фіксований графік, офісна робота, чітка ієрархія.	Швидкий перехід на віддалену/гібридну роботу, асиметричний графік.	Політики Flexibility and Autonomy, Технології для віддаленої співпраці, Agile управління проектами.
Лідерство та комунікація	Транзакційне лідерство (контроль, завдання, винагорода), формальна комунікація.	Прозора, часта та емпатична комунікація, підтримка самостійності.	Кризові комунікаційні протоколи, регулярні "мітинги стійкості", індивідуальні консультації лідерів.
Розвиток персоналу	Вузька спеціалізація, розвиток вертикальних навичок.	Навчання суміжним навичкам, програми стійкості та управління стресом.	Навчальні модулі Crisis Management, T-Shaped Skill Model, Mentoring/Coaching з питань ментального здоров'я.
Добробут та підтримка	Обмежені соціальні пакети, фокус	Впровадження програм ментального здоров'я,	EAP (Employee Assistance Programs), консультації психологів, регулярні опитування "Пульс настрою".

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

	на фізичному здоров'ї.	психосоціальна підтримка.	
Безпека та захист	Правила пожежної безпеки, стандартна охорона праці.	Забезпечення безпечної релокації, навчання діям у надзвичайних ситуаціях, протоколи кібергігієни.	BCP (Business Continuity Plan) для персоналу, гарячі лінії безпеки, шифрування даних для віддаленої роботи.

Джерело: розроблено автором

Один із показових прикладів – трансформація українських компаній під час повномасштабної війни. Багато підприємств зіткнулися з різким падінням попиту, порушенням логістики та дефіцитом ресурсів, що вимагало швидких управлінських рішень. Частина виробничих компаній здійснила релокацію потужностей у західні регіони країни або за кордон, одночасно переглянувши свої стратегічні орієнтири й перейшовши до моделей, які базуються на більш гнучких операційних процесах [3]. Інші підприємства змінили продуктову стратегію: наприклад, швейні фабрики почали виробляти військове спорядження замість цивільного одягу, а ІТ-компанії посилили експортну орієнтацію та диверсифікували ринки через зростання ризиків в Україні. Це свідчить про те, що основою стійкості стала швидка адаптація до середовища та синхронна зміна стратегічних цілей.

Пандемія COVID-19 стала ще одним глобальним каталізатором стратегічних трансформацій [4]. Підприємства сфери послуг, ритейлу та харчування були змушені перейти на цифрові моделі діяльності. Багато ресторанів і торговельних мереж розробили власні системи онлайн-замовлень, впровадили автоматизацію доставки й почали використовувати цифрову аналітику для прогнозування поведінки споживачів. Освітні установи та компанії, що працюють з клієнтами в офлайн-форматі, масово перейшли на дистанційні послуги, що зумовило зростання попиту на ІТ-рішення та трансформацію моделей взаємодії з клієнтами [5]. У багатьох випадках ці зміни не лише стали реакцією на кризу, а й заклали основу для подальшого довгострокового розвитку.

Спільним для наведених прикладів є те, що успішні підприємства використовували кризу як поштовх до стратегічних перетворень. Вони впроваджували інновації, диверсифікували ринки, переглядали структуру управління та переходили на моделі, які забезпечують більшу гнучкість і резилієнтність. Таким чином, практичний досвід свідчить, що ефективна трансформація стратегій управління не лише допомагає бізнесу вижити під час кризи, а й створює передумови для зміцнення його конкурентних позицій у посткризовий період.

Отже, кризові явища суттєво впливають на стратегічні підходи підприємств, змушуючи їх переглядати цілі, пріоритети та моделі управління. Умови невизначеності та високих ризиків доводять обмеженість традиційних стратегій і підсилюють потребу в гнучкості, адаптивності та швидкому реагуванні. Підприємства, які оперативнo трансформують свої стратегії, диверсифікують

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

діяльність та впроваджують інновації, демонструють значно вищу стійкість до зовнішніх потрясінь. Практичний досвід криз показує, що саме стратегічна адаптація та ефективний антикризовий менеджмент стають основою збереження конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. No 2 (9). URL : <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/transformaciya-biznes-modeli-pidpryemstva-v-umovah-kryzy>
2. Скребець І.В. (2013). Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». No 778. С. 206-211.
3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38-43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>
4. Шостак Л., Більо І., Уляницький А. (2024). Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
5. Бірбіренко, С., Орлов, В., Мокруха, Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. №33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940>.

Рева Д. В.,
магістрант,
Кулик В. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ МІНІМІЗАЦІЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Аграрні підприємства перебувають у зоні підвищеної чутливості до інформаційних ризиків, оскільки їх виробничі процеси, логістика, взаємодія з контрагентами, а також діяльність на ринках збуту дедалі більше базуються на цифрових системах, електронних комунікаціях та цифрових бізнес-моделях. У сучасних умовах цифрової трансформації управління підприємствами інформаційна безпека стає фундаментальною складовою загальної економічної безпеки бізнесу [1].

Розвиток е-бізнесу, поширення електронного документообігу, використання інтелектуальних технологій, а також інтеграція підприємств у глобальні інформаційні ланцюги створюють нову конфігурацію ризиків, яка потребує адаптивної системи протидії. Аграрні підприємства, на відміну від багатьох інших видів бізнесу, мають розгалужену структуру операцій і суттєво залежать від інформації щодо стану ресурсів, погодних умов, ринкової кон'юнктури та логістики. Це обумовлює критичність інформаційних потоків і потребує формування комплексної стратегії мінімізації ризиків у контексті сталого розвитку.

Інформаційні ризики у діяльності аграрних підприємств можна визначити як імовірність порушення стабільності управлінських рішень через спотворення, втрату або неправомірний доступ до інформації, яка використовується в операційних та стратегічних процесах.

Інформаційні загрози необхідно розглядати як частину економічної безпеки підприємства, оскільки вони впливають на всі рівні управління – від оперативного планування до формування стратегії [2, 3].

Основні групи інформаційних ризиків в аграрному бізнесі:

1. Ризики доступності інформації
 - збій у роботі цифрових платформ;
 - втрати даних через недосконалість систем резервування;
 - збої сенсорних систем моніторингу (в агровиробництві – критичні).
2. Ризики достовірності інформації
 - некоректні дані з логістичних систем;
 - помилки операторів;
 - несинхронність інформаційних потоків у різних підсистемах.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3. Ризики конфіденційності та кіберзагрози

- несанкціонований доступ;
- фішинг, вірусні атаки;
- втручання у фінансові та бухгалтерські системи.

4. Ризики порушення цілісності інформаційних процесів

- навмисне спотворення даних;
- втручання у показники урожайності, складських залишків, логістичних маршрутів.

Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у процесі управління також породжує нові ризики, що пов'язано з можливими обмеженнями алгоритмів, помилками аналізу або неправильними вихідними параметрами.

Цифрова трансформація аграрного підприємства, хоч і підвищує ефективність, однак одночасно збільшує залежність від інформаційної інфраструктури [1, 4].

Для аграрної сфери характерні такі чинники зростання інформаційних ризиків:

- інтеграція виробничих процесів із цифровими платформами (моніторинг врожаю, контроль техніки, логістичне планування);
- електронізація фінансових операцій і документообігу;
- включення в міжнародні ланцюги постачання, де кожна ланка може бути вразливою;
- висока мобільність персоналу та територіальна розгалуженість підприємств;
- використання різноманітного програмного забезпечення і відсутність єдиної інформаційної архітектури.

Мінімізація інформаційних ризиків передбачає впровадження організаційних, технічних та аналітичних рішень, які забезпечують стійкість інформаційної системи. Згідно з концептуальними засадами управління економічною безпекою ці заходи мають включати:

1. Технічні інструменти мінімізації ризиків:

- багаторівневі системи автентифікації;
- резервне копіювання даних у хмарних і локальних сховищах;
- використання систем шифрування інформації;
- впровадження захищених каналів передачі даних при взаємодії з контрагентами.

2. Організаційні механізми:

- розробка політик інформаційної безпеки;
- систематичний аудит інформаційних процесів;
- підготовка персоналу та формування культури цифрової безпеки;
- створення служби або підрозділу інформаційного менеджменту.

3. Аналітичні технології:

Використання штучного інтелекту підвищує точність аналізу інформаційних ризиків, дозволяє:

- автоматично виявляти аномалії у фінансових та логістичних операціях;
- контролювати коректність даних;

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

- прогнозувати можливі порушення;
- в– иявляти складні схеми кібератак.

У контексті агробізнесу такі технології особливо важливі, оскільки дозволяють захищати системи моніторингу врожаю, геолокаційного контролю техніки, комунікацій із трейдерами та постачальниками.

Сталий розвиток аграрного підприємства ґрунтується на принципах стабільності, передбачуваності та ефективного використання ресурсів. Дотримання цих принципів неможливе без захищеної та надійної інформаційної системи.

Цифрові загрози є прямим каталізатором дестабілізації підприємства, а їх нівелювання є складовою стратегічного управління. У аграрному секторі ризики можуть призвести до:

- збоїв у поставках;
- втрати даних щодо врожайності;
- порушення договірних зобов'язань;
- фінансових втрат;
- блокування ключових виробничих процесів.

Система інформаційної безпеки повинна бути інтегрована у стратегію сталого розвитку підприємства та включати:

1. Кіберстійкість як стратегічний пріоритет.
2. Інформаційну прозорість і контроль на всіх рівнях управління.
3. Вбудованість цифрових рішень у виробничі та логістичні процеси.
4. Відповідність міжнародним стандартам безпеки.

Таким чином, мінімізація інформаційних ризиків підвищує стійкість аграрного підприємства у довгостроковій перспективі й забезпечує конкурентні переваги.

Інформаційні ризики є однією з ключових загроз для аграрних підприємств у процесі цифрової трансформації. Вони впливають на стабільність управлінських рішень, ланцюги постачання, фінансові операції та стратегічне планування [3, 5]. Аналіз наукових джерел засвідчив, що ефективне управління інформаційними ризиками можливе за умови впровадження: комплексних технічних рішень; організаційної культури інформаційної безпеки; сучасних аналітичних інструментів, зокрема штучного інтелекту; інтеграції систем інформаційної безпеки у стратегічне управління підприємством. Особливої важливості ці заходи набувають у аграрному секторі, де інформація є критичним ресурсом виробництва й логістики.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. Економіка і регіон. 2025. № 1(96). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19309> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20453> (дата звернення: 30.11.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3. Filatova H., Kulyk V., Kravchenko O. Optimization of a company's capital structure based on the criterion of minimizing the level of financial risk. *Accounting and Financial Control*. 2024. Vol. 5(1). P. 46–56. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

4. Kulyk V., Parmova Shkodova D., Jilek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Business Perspectives*. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20452> (дата звернення: 30.11.2025).

5. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20447> (дата звернення: 30.11.2025).

Сердовін К.О.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник - к.е.н., професор Бабяк Н.Д.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Фінансовий контролінг у сучасних умовах господарювання є невід’ємною складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість планових, аналітичних і контрольних процесів, спрямованих на досягнення фінансової стійкості та стратегічних цілей розвитку. Особливої актуальності фінансовий контролінг набуває в умовах кризових явищ, зокрема під час воєнного стану в Україні, коли підприємства стикаються з критичними викликами: порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною кризою, дефіцитом оборотних коштів, високою волатильністю валютних курсів та зростанням операційних ризиків. За таких обставин здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, підтримувати ліквідність і фінансову стійкість безпосередньо залежить від ефективності системи фінансового контролінгу, яка забезпечує превентивне виявлення загроз і своєчасне прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційного контролю, який орієнтується переважно на фіксацію відхилень постфактум, фінансовий контролінг має превентивний, системний характер і забезпечує безперервний моніторинг фінансових показників, прогнозування результатів та формування управлінських рішень. Його завдання полягає не лише у виявленні недоліків, а в забезпеченні ефективного використання ресурсів, підтриманні ліквідності та зменшенні впливу ризиків на діяльність підприємства [1].

Сутність фінансового контролінгу полягає у комплексному поєднанні планування, обліку, аналізу, прогнозування та контролю фінансових процесів, що дозволяє створити інтегровану інформаційну систему для прийняття рішень [3]. Основними ознаками контролінгу є цілеспрямованість, адаптивність, динамічність та ієрархічність, що забезпечує його функціонування на різних рівнях управління – стратегічному та оперативному. Стратегічний контролінг орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства, формування конкурентних переваг, інвестиційну політику та моделювання альтернативних сценаріїв. Оперативний контролінг зосереджений на забезпеченні платоспроможності, контролі доходів і витрат, управлінні грошовими потоками та виконанні бюджетів [5, с. 90].

Ключовими завданнями фінансового контролінгу є: забезпечення ліквідності та рентабельності діяльності; узгодження даних управлінського та фінансового обліку; планування фінансових ресурсів; бюджетування; контроль і мінімізація фінансових ризиків; підготовка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності; контроль за дотриманням фінансової політики підприємства; оцінка

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

виконання планових показників та ключових факторів ефективності (KPI). Особливе значення має аналіз відхилень, який дає змогу встановити причини неспівпадіння планових і фактичних показників та забезпечити швидку реакцію керівництва.

Інструментарій фінансового контролінгу є комплексним і включає бюджетування, аналіз фінансових результатів, планування ліквідності, cash-flow аналіз, аналіз точки беззбитковості, фінансове моделювання, систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), оцінку інвестиційних проєктів, внутрішній аудит і ризик-менеджмент. Бюджетування виконує ключову координаційну функцію: забезпечує розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей, регламентує витрати, встановлює відповідальність підрозділів і створює основу для контролю виконання планів. Аналіз грошових потоків дозволяє прогнозувати обсяг надходжень і витрат, виявляти фінансові «вузькі місця» та оцінювати стійкість підприємства у коротко- та середньостроковій перспективах [6].

Зростання ділової активності, високий рівень конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність удосконалення системи фінансового контролінгу. Важливим є впровадження ризик-орієнтованого підходу, який передбачає ідентифікацію, аналіз і мінімізацію як зовнішніх, так і внутрішніх фінансових ризиків – кредитних, валютних, інвестиційних, операційних та ринкових. Забезпечення належного рівня ліквідності є однією з найважливіших складових контролінгу, адже дозволяє підтримувати стабільність діяльності, уникати касових розривів та гарантувати своєчасність виконання зобов'язань.

Стан фінансового контролінгу на українських підприємствах характеризується поступовим переходом від традиційного бухгалтерського підходу до сучасних систем управління на основі цифрових технологій [2, с. 34]. В умовах воєнного стану фінансовий контролінг особливо характеризується необхідністю швидкої адаптації до кризових викликів. Багато підприємств змушені були переглянути системи планування та бюджетування, посилити контроль за грошовими потоками, впровадити сценарний аналіз і стрес-тестування. Попри позитивні тенденції, а українських підприємствах досі зберігаються суттєві проблеми: фрагментарність контролінгових функцій, низька інтеграція облікових і аналітичних процесів, відсутність єдиної системи бюджетування, недостатній рівень автоматизації, обмежений розвиток внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту. Часто контролінг обмежений виконанням аналітичних завдань, тоді як функції стратегічного планування, прогнозування та моделювання недостатньо розвинені, що знижує якість управлінських рішень.

Удосконалення фінансового контролінгу передбачає комплекс заходів. Передусім це впровадження сучасних цифрових систем (ERP, BI-платформ), які забезпечують автоматизацію обробки даних, формування звітності в режимі реального часу, контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень. В умовах кризових явищ особливого значення набуває впровадження систем раннього попередження (early warning systems), які дозволяють оперативно виявляти критичні відхилення від планових показників, моделювати альтернативні сценарії розвитку подій і формувати антикризові плани. Важливим є також розвиток стрес-тестування

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

фінансової стійкості підприємства, оцінка його здатності зберігати платоспроможність за найгірших сценаріїв. Важливим є розвиток управлінського обліку, який забезпечує деталізацію фінансової інформації за центрами відповідальності, а також формування системи КРІ для оцінки ефективності діяльності. Не менш значущим є удосконалення внутрішнього аудиту, що підвищує прозорість фінансових процесів та зменшує ризик помилок і зловживань. Перспективним напрямом є застосування фінансового моделювання для прогнозування результатів, розрахунку альтернативних сценаріїв і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Отже, фінансовий контролінг є ключовим інструментом забезпечення резиліентності підприємств в умовах кризових явищ. Він не обмежується функцією контролю, а виконує роль системи раннього попередження та підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності. Ефективна система фінансового контролінгу дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні шоки, підтримувати ліквідність і платоспроможність, мінімізувати фінансові втрати та забезпечувати безперервність діяльності навіть у найскладніших умовах. Удосконалення контролінгу через цифровізацію, впровадження ризик-орієнтованого підходу та розвиток систем раннього попередження є критично важливим для підвищення фінансової стійкості українських підприємств і збереження їхньої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Андрющенко Л. Функції фінансового контролінгу. *Редакційна колегія*. 2024. URL: https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/2009/tom_2_2024.pdf#page=217 (дата звернення 27.11.2025)
2. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33-37
3. Гоголь Т.А., Дмитренко А.В. Фінансовий контролінг як система ефективного управління спільною діяльністю підприємств. *Фінансові дослідження*. 2019. № 1 (6) URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=192> (дата звернення 27.11.2025)
4. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Випуск 4 (32). С. 291–300
5. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 39. С. 89–94
6. Телічко, Н., Дідур, Г., Мельничук, О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> (дата звернення 27.11.2025)

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Сердюк С. В.,
здобувач бакалаврського ступеня,
Лазоренко Т. В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Міжгалузєва конкуренція виникає в межах однієї бізнес-екосистеми як результат боротьби підприємств за споживчий попит, що зумовлює мінливість конкурентного середовища. Оцінювання впливу кризових явищ на конкуренцію необхідне для проведення стратегічного аналізу, прогнозування виробництва та визначення умов ведення економічної діяльності в довгостроковій перспективі. Така рецензія надає змогу визначити власний виробничий потенціал, а також оцінити ймовірності структурних та функціональних трансформацій конкурентних підприємств.

Будь-які кризові явища характеризуються різноспрямованим впливом на конкуренцію у бізнес-середовищі. Це означає, що вплив однакового негативного фактору зумовлює різну реакцію учасників ринку, що визначає зміни конкуренції. Зокрема, такі явища одночасно призводять до зниження чи зростання споживчого попиту на продукцію, масштабування або скорочення виробничих потужностей, реструктуризації і ліквідації підприємства шляхом виходу із галузі. Сукупність перелічених процесів встановлює посилення, послаблення конкуренції або зміну її форми.

З метою виявлення передумов до зниження конкуренції в умовах кризи доцільно застосовувати показники фінансової стійкості підприємств, оскільки саме вони надають змогу оцінити здатність бізнес-одиниць забезпечувати безперерійну операційну діяльність у період економічної турбулентності. У контексті оцінки фінансової стабільності доцільно враховувати коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання. У разі суттєвого відхилення цього показника від нормативного значення підприємство не здатне покривати свої зобов'язання і не може повноцінно забезпечити фінансову стійкість, що створює передумови для його виходу з ринку та зниження рівня конкуренції в галузі.

Крім того, кризові явища безпосередньо впливають на інвестиційні можливості підприємства та його платоспроможність. У таких умовах доцільним є аналіз рівня фінансової стійкості, що відображає здатність підприємства зберігати стабільність фінансових потоків та виконувати довгострокові зобов'язання. Чим вищим є значення коефіцієнта, тим вищою є спроможність підприємства протистояти впливу кризових явищ, підтримувати інвестиційну активність та

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

зберігати конкурентоспроможність у галузі. Натомість підприємства з низьким рівнем фінансової стійкості більш вразливі до зовнішніх ризиків, що створює передумови для їх виходу з ринку й, відповідно, зменшення рівня конкуренції.

Пандемія COVID-19 мала суттєвий негативний вплив на розвиток конкурентного середовища як в Україні, так і у світі. Кризові явища, спричинені обмеженнями економічної активності, призвели до скорочення попиту на товари й послуги, оскільки значна частина бізнесу тимчасово припинила діяльність, а споживачі скоротили свої витрати. Запровадження соціального дистанціювання та карантинних заходів обмежило можливості підприємств щодо обслуговування клієнтів, що особливо відчутно позначилося на малому та середньому бізнесі. У результаті цього відбулося масове закриття підприємств, зменшення кількості ринкових учасників і, як наслідок, послаблення конкуренції у більшості секторів економіки. Дослідники, які аналізували конфіденційні адміністративні дані про підприємства штату Каліфорнія, задокументували значне збільшення кількості закриттів саме серед малих підприємств. На відміну від них, великі компанії продемонстрували суттєво нижчі показники постійного припинення діяльності, що свідчить про їхню більшу стійкість до кризових явищ [1].

Іншою причиною виходу підприємств із ринку, є зниження попиту на продукцію. Дана ситуація виникає внаслідок зростання вартості продукції, якщо вона належить до еластичних товарів і не відноситься до групи товарів Гіффена. Наступною причиною зниження рівня конкуренції в умовах кризи, зокрема під час воєнного стану, є руйнування виробничих потужностей, унаслідок чого підприємства змушені інвестувати в оновлення обладнання, що підвищує собівартість продукції. Це ускладнює їхню здатність конкурувати за ціною та призводить до виходу менш стійких підприємств із галузі.

Другим наслідком кризових явищ є посилення конкуренції між підприємствами. У кризових умовах підприємства, прагнучи зберегти конкурентні позиції, шукають нові способи підвищення ефективності та вдосконалення продукції.

Таким чином з'являється покращений товар, що безпосередньо є стимулом для посилення конкуренції. Оптимізація виробничих процесів, скорочення надлишкових потужностей і кількості персоналу, а також цифровізація технологій сприяють зменшенню собівартості товару або послуги, що, своєю чергою, дозволяють підвищити попит та конкуренцію між суб'єктами ринку. Перехід бізнесу до дистанційних форм обслуговування та онлайн-продажів внаслідок пандемії COVID-19 надало змогу бізнесу продовжити збут продукції і водночас посилити конкуренцію в цифровому просторі. В умовах кризи на ринок можуть виходити нові виробники з диференційованою продукцією, що підвищує зацікавленість споживачів і стимулює конкуренцію. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та розвитку ринкових механізмів. Надання податкових пільг, зниження фіскального навантаження на бізнес, застосування стимулюючих інструментів монетарної політики та реалізація програм фінансової підтримки підприємництва сприяють збереженню виробничої активності та підвищенню

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

конкурентоспроможності національної економіки. Крім того, заходи фіскальної політики, спрямовані на підтримку доходів населення, сприятимуть зростанню платоспроможного попиту, в результаті чого зростатиме пропозиція та загостриться конкуренція. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році спостерігалось, з одного боку, зниження конкуренції через зупинку діяльності частини підприємств, а з іншого – її зростання внаслідок підвищеного попиту на товари та послуги, актуальні для воєнного часу.

Третім проявом впливу кризових явищ є зміна форми конкуренції. Вихід підприємств із галузі внаслідок відсутності фінансової стійкості може призвести до зростання ринкової концентрації та формування монопольних або олігопольних структур. Один із можливих способів подолання кризових явищ та скорочення їх негативного впливу може стати об'єднання підприємств у асоціації або кооперативи з метою скорочення операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності. У першій половині 2025 року український ринок злиттів і поглинань продемонстрував стійке зростання: кількість угод зросла на 26%, а загальна вартість – на 21% [2]. Водночас такі об'єднання можуть призводити до надмірної концентрації галузі, що послаблює дію ринкових механізмів та створює ризики монополізації.

Крім того, кризові явища можуть не чинити суттєвого впливу на рівень конкуренції, що можливо за наступних умов. По-перше, коли ринок є монопольним або має її ознаки, оскільки навіть значні кризові зрушення не вплинуть на зміни у попиті при такій концентрації галузі. По-друге, наявність на ринку диверсифікованої продукції. Це зумовлює глибшу сегментацію споживачів, що знижує орієнтацію на однорідну продукцію та забезпечує рівномірний розподіл попиту між підприємствами, сприяючи помірній конкуренції. По-третє, високі показники фінансової стабільності підприємств, які можуть забезпечувати короткострокову стійкість до кризових впливів. Однак у сучасних умовах навіть фінансово стійкі компанії не є повністю захищеними, оскільки кризи впливають на платоспроможність споживачів. Скорочення доходів населення призводить до зниження обсягів попиту, що опосередковано послаблює конкурентні позиції навіть економічно стабільних підприємств.

Таким чином, кризові явища мають комплексний і неоднозначний вплив на рівень конкуренції у бізнес-середовищі. Вони можуть зумовлювати як вихід підприємств із ринку, так і стимулювати інновації, цифровізацію та структурну трансформацію галузей. Характер впливу визначається гнучкістю підприємств і їх здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Researchers Find Reduced Competition After Pandemic-ProMarket. *ProMarket*. URL: <https://www.promarket.org/2022/08/10/researchers-find-reduced-competition-after-pandemic/> (дата звернення: 02.12.2025).
2. Опенько О. Українські компанії активізують злиття та поглинання попри війну – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/ukrayinski-kompaniyi-aktivizuyut-zlittya-ta-poglinannya-popri-viinu-449570/> (дата звернення: 03.12.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Сендецька М. С.,
здобувач третього (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Голобородько А. Ю.,
доктор економічних наук., професор кафедри логістики та торговельного
бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

АДАПТАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні стала великим шоком для національної логістичної системи, спричинивши руйнування інфраструктури, блокаду морських портів, порушення традиційних маршрутів та різке зростання логістичних ризиків. Ланцюги постачання опинилися під впливом багатьох кризових факторів, які загрожують безперервності виробництва, експортних операцій та забезпечення внутрішніх ринків.

У цих умовах адаптація логістичних потоків стала важливим елементом економічної стійкості країни. Саме ефективність роботи ланцюгів постачання визначає можливість бізнесу функціонувати, підтримувати експорт, забезпечувати аграрний та промисловий сектор і протистояти зовнішнім загрозам.

Актуальність дослідження полягає у потребі розгляду нових шляхів, методів стійкості та цифрових рішень, які допомагають українським підприємствам зберігати конкурентні переваги і відновлювати логістичні процеси в умовах війни.

Ланцюг постачання можна визначити як складну систему зв'язаних учасників, дій та ресурсів які забезпечують рух товарів або послуг від джерела сировини до кінцевого споживача. Це безперервний потік операцій - від отримання матеріалів і виробництва продукції до її розподілу та доставлення покупцям. У сучасних умовах війни система стає критично залежною від здатності швидко реагувати на зовнішні загрози [1].

У наукових працях визначають кілька важливих підходів до управління ланцюгами постачання. Концепція Lean Supply Chain має на меті зменшення втрат і покращення роботи процесів, що є важливим у ситуаціях нестачі ресурсів. Модель Agile Supply Chain наголошує на потребі гнучкості та швидкої адаптації до змін, що особливо важливо в умовах воєнного періоду. Підхід Resilient Supply Chain акцентує увагу на міцності системи та її здатності відновлюватись після шоків, таких як руйнування інфраструктури або блокування портів [2].

Аналітичною основою дослідження є модель SCOR, яка охоплює шість управлінських процесів: планування, постачання, виробництво, доставку, повернення та забезпечення. Її використання дозволяє системно оцінити ефективність логістичних операцій, визначити вузькі місця та сформулювати підходи до адаптації ланцюгів постачання в умовах кризи [3].

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

У період воєнного стану ланцюги постачання стикаються з комплексом критичних проблем, що істотно ускладнюють їх функціонування. Найбільшим викликом є руйнування транспортної та логістичної інфраструктури: пошкоджені дороги, мости, залізничні шляхи, обмежена робота портів і митних переходів призводять до зупинки або значних затримок у переміщенні товарів. Додатковою проблемою стає висока невизначеність та нестабільність маршрутів – компаніям доводиться постійно змінювати логістику, пристосовуючись до бойових дій, перебоїв у роботі транспорту. Також, подовжені маршрути, вимоги безпеки, перевантаження логістичних центрів та нестача транспорту роблять доставку дорожчою і менш ефективною. Одночасно підприємства стикаються з дефіцитом сировини та товарів, оскільки порушуються міжнародні та внутрішні постачання, змінюються ринки збуту та доступ до ресурсів. У цих умовах традиційні моделі управління постачанням втрачають ефективність, а підприємства вимушені шукати нові підходи, що забезпечать гнучкість та здатність працювати в умовах ризиків [4].

Внаслідок блокування частини чорноморських портів, Україна була змушена перенаправити логістичні потоки та активно розвивати інші шляхи для експорту. Одним з ключових напрямків стали порти на Дунаї, які швидко перетворились у основну альтернативу звичайним морським шляхам. Завдяки збільшенню обсягів перевалки через Ізмаїл, Рені і Усть-Дунайськ, а також покращенню їхньої інфраструктури цей напрямок отримав важливу роль в забезпеченні стабільності експорту цей напрям відіграв критичну роль у забезпеченні стабільності експорту.

Важливою складовою стали й сухопутні маршрути через країни ЄС. Залізничні та автомобільні переходи з Польщею, Румунією, Словаччиною та Угорщиною забезпечили альтернативу морському транспорту та допомогли частково покрити втрати від блокади портів.

Особливе місце в системі інших шляхів зайняла Зернова ініціатива - тимчасовий морський коридор для вивезення сільськогосподарської продукції, створений за підтримкою ООН та Туреччини.

Після завершення дії «зернової угоди» ключовим інструментом продовжив залишатися Український морський коридор, що дав можливість вивозити зерно, метали та сільськогосподарські продукти через порти Великої Одеси. За час його роботи понад 120 млн. тонн вантажів було доставлено до 53 країн світу, що зробило великий внесок у валютні надходження та підтримку аграрного сектора. Усе це допомогло Україні зберегти логістичну стабільність і підтримувати експорт навіть у складних умовах воєнного часу [5-8].

У період війни компанії перебудовують свої логістичні процеси, щоб зберегти безперервність постачань. Одним із ключових рішень є диверсифікація маршрутів та перехід на мультимодальні перевезення, що дозволяє компенсувати ризики руйнування інфраструктури. Багато підприємств переміщують склади у безпечніші регіони й активно впроваджують цифрові інструменти – AI-прогнозування, IoT-моніторинг вантажів і платформи оптимізації маршрутів. Важливою стратегією

стала локалізація управління ланцюгами постачання та розширення співпраці з міжнародними партнерами [9].

ПрАТ «МХП» є одним із найяскравіших прикладів ефективної адаптації логістики під час війни. Після блокування чорноморських портів, Підприємство змінило експортні шляхи, зробивши їх значно різноманітними та стійкими. Важливу роль грали Дунайські Порти через які обсяги перевалки виросли в кілька раз, що дозволило підтримувати зовнішні поставки навіть за умов обмеженого доступу до старих маршрутів.

Підприємство також показало велику гнучкість у зміні шляхів постачання та продажу впровадивши нові логістичні рішення, й оптимізовані маршрути. Завдяки цьому «МХП» зуміло забезпечити стабільний експорт агропродукції, а також зберегти виробничий процес в умовах високих ризиків та постійної невизначеності [10].

Подальший розвиток логістики в Україні базується на оновленні Дунайського кластера, збільшенні портових сил та створенні мультимодальних точок. Важливим напрямом є реалізація інфраструктурних проєктів, що підвищить сумісність української інфраструктури з європейською та пришвидшить транзит. Одночасно буде відбуватися відновлення внутрішніх транспортних шляхів і створення логістичних хабів. Залучення інвестицій у сучасні склади та термінали сприятиме автоматизації й підвищенню ефективності логістичних операцій [11].

Війна суттєво порушила логістичні ланцюги України, що вимагало швидких і гнучких рішень для відновлення постачань та підтримки експорту. Розвиток альтернативних маршрутів, зокрема Дунайських портів і Українського морського коридору, дозволив зберегти логістичну стійкість. Приклад ПрАТ «МХП» показує, що диверсифікація та цифровізація логістики забезпечують стабільну роботу навіть у кризових умовах. Подальший розвиток галузі залежить від модернізації інфраструктури та інтеграції з європейською логістичною системою.

Список використаних джерел:

1. Що таке ланцюг поставок і управління ланцюгами поставок (SCM)? | Логос Логістика. *Logos Logistics*. URL: <https://www.logos3pl.com/uk/blog/what-are-supply-chain-and-supply-chain-management-scm/> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Чепурний О. Управління ланцюгами постачання на підприємстві в умовах воєнного стану. *DGlibrary :: Репозитарій НУБіП України :: Головна*. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa16d7f5-a516-4d1a-8bc3-6bf6c29adace/content> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Махум Z. Модель еталонних операцій ланцюга поставок (Supply-chain operations reference - SCOR). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/modiel-etalonnikh-operatsii-lantsiugha-postavok/> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Ільченко Н., Сущенко Р. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

URL: https://www.researchgate.net/publication/369521057_Adaptacia_lancugiv_postaca_nna_do_viklikiv_voennogo_stanu (дата звернення: 03.12.2025).

5. Інфографічний довідник Агробізнес України 2023/24. Інфографічний довідник Агробізнес України. URL: [Інфографічний довідник. Агробізнес України 2023/24 URL: https://agribusinessinukraine.com/](https://agribusinessinukraine.com/) (дата звернення: 03.12.2025).

6. Міністерство розвитку громад та територій України. Головна | Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [Зернова ініціатива»: експортовано перший мільйон тонн українського продовольства URL: https://mindev.gov.ua/news/33663-zernova-iniciativa-eksportovano-persii-milion-tonn-ukrayinskogo-prodovolstva](https://mindev.gov.ua/news/33663-zernova-iniciativa-eksportovano-persii-milion-tonn-ukrayinskogo-prodovolstva) (дата звернення: 03.12.2025).

7. Прасад А. Українським морським коридором за час його роботи експортували 120 млн т вантажів до 53 країн світу – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/> (дата звернення: 03.12.2025).

8. Ukrinform. Дунайські порти України з початку року втричі наростили обсяги перевалки вантажів. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3637772-dunajski-porti-ukraini-z-pocatku-roku-vtrici-narostili-obsagi-perevalki-vantaziv.html> (дата звернення: 03.12.2025).

9. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html> (дата звернення: 03.12.2025).

10. Заступник головного виконавчого директора з агробізнесу МХП Сергій Доброгорський про інновації, нішеві культури та подальший розвиток в Україні. Biz.nv.ua. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/vidnovlennya-ukrajini-yak-zminilisya-logistika-robota-ta-obsyag-urozhayu-i-produktu-agrobiznesu-50429998.html> (дата звернення: 03.12.2025).

11. Пикало О. Українська залізниця переходить на стандарти ЄС: Кабмін ухвалив законопроект – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-skhvaliv-zakonoproekt-pro-adaptatsiyu-zalznitsi-do-norm-es-30102025-33732> (дата звернення: 03.12.2025).

РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА КРАЇН АФРИКИ

У сучасній економіці, яку супроводжують постійні різноманітні виклики у вигляді фінансових криз, природних катастроф, геополітичних конфліктів, воєн, пандемій та інших небезпек, резильєнтність, або здатність до стійкості та відновлення після стресових ситуацій, стала необхідною умовою для життєздатності бізнесу. Одним із ключових аспектів резильєнтності економіки країни є її здатність швидко адаптуватися до нових умов та відновлюватися після кризи [1].

В Африці на резильєнтність бізнес-середовища негативно впливають кризові явища різного типу. Небезпека полягає в тому, вони призводять до серйозних викликів для економічного розвитку африканських країн, зокрема, це — руйнування інфраструктури, переривання ланцюгів постачання, відтік інвестицій, зниження ефективності малих та середніх підприємств.

На практиці чинники низької резильєнтності бізнес-середовища в країнах Африки проявляються наступним чином.

Конфлікти і мультикризи – політичні, економічні, кліматичні, пандемії – підривають стабільність ринків, довіру інвесторів і можливості торгівлі, що знижує привабливість країн для бізнесу і капіталу. Наслідки цього: руйнування інфраструктури, відтік капіталу, зростання безробіття [2]. Вразливість посилюється високими торговими витратами, слабкою інфраструктурою та залежністю від вузького набору експортних товарів [3].

Руйнування інфраструктури і логістики призводить до зростання витрат і затримок у ланцюгах постачання, що особливо боляче б'є по перехресній торгівлі та виробництву [4].

Відтік капіталу та страх інвесторів скорочують доступ до фінансування й уповільнюють інновації; вразливі держави низького рівня розвитку мають нижчі темпи зростання і вищі соціально-економічні витрати [5].

Зростання безробіття та нестабільність ринків праці підсилюють соціальну напругу, створюючи замкнене коло нестабільності та економічного занепаду [6].

Малі та середні підприємства (МСП) є найбільш незахищеними в бізнес-середовищі країн Африки, що чітко проявилось під час пандемії COVID-19.

В Африці МСП є найбільш уразливими. Вони мають обмежені фінансові буфери (фінансові резерви для зміцнення фінансової стійкості), обмежений доступ до кредитів, менше можливостей для цифрової трансформації, тому кризи (наприклад COVID-19) спричинили масові збої та банкрутства серед МСП в різних країнах Африки [7], [8], [9].

Досвід показав, що ключовими факторами для їхнього виживання виявилися підтримка ліквідності та цифрова адаптація [10].

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Насильство з економічними наслідками — ще один серйозний чинник низької резилієнтності в деяких країнах Африки. Інсургенція (політичне повстання, як спротив владі) та бандитизм у Нігерії демонструють, як тривалі конфлікти руйнують локальні ринки, знижують продуктивність і відлякують інвесторів. Дослідження показують прямий негативний вплив на діяльність МСП та ВВП регіонів, які страждають від насильства [11].

Вказані вище чинники низької резилієнтності країн Африки посилюється кліматичним чинником, обумовлюючи синергію ризиків. Кліматичні зміни посилюють конфліктні ризики через нестачу води та продовольства, що створює негативний синергетичний ефект взаємовпливу клімату та безпеки. За таких умов для довгострокової резилієнтності бізнесу в Африці необхідно втілювати інтегровані підходи до кліматичної адаптації і миру.

Враховуючи вищезазначені особливості африканського бізнес-середовища, очевидно, що для стійкого розвитку воно потребує підвищення його резилієнтності. Для цього, ймовірно, доцільно втілити наступні заходи:

- диверсифікація економіки та експорту для зниження залежності від вузьких ринків та асортименту продукції [2], [3];
- інвестиції в транспортну та цифрову інфраструктуру, що дозволить зменшити торгові витрати та підвищити адаптивність ланцюгів постачання [2], [4];
- цільова підтримка МСП, що включає програми ліквідності, гарантії кредитів, навчання з цифровізації і управління ризиками [7], [8];
- посилення інституцій і місцевого врядування для запобігання ескаляції конфліктів і відновлення довіри інвесторів [5], [6];
- інтеграція кліматичної адаптації з політикою безпеки для зниження ризиків, що породжуються зміною клімату [12].

У висновку можемо зазначити, що резилієнтність бізнесу в Африці залежить не лише від приватних рішень, а й від системних реформ: інфраструктурних інвестицій, фінансової інклюзії, інституційної стабільності та кліматичної адаптації — усі ці елементи мають діяти синхронно, щоб зменшити вплив конфліктів і криз на економічне життя континенту.

Список використаних джерел:

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес-інформ. 2023, № 7. С. 30-41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

2. UNCTAD. Economic development in Africa report Unlocking Africa's trade potential. Boosting regional markets and reducing risks. Chapter IV Building resilience in African businesses and cross-border transactions. P. 105-136. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/aldcafrica2024_en.pdf.

3. UNCTAD. Economic development in Africa report Unlocking Africa's trade potential Boosting regional markets and reducing risks. Chapter I The dynamics of shock exposure and vulnerability across countries in Africa P. 1-40. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/aldcafrica2024_en.pdf.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



4. Xiangming Fang, Siddharth Kothari, Cameron McLoughlin, and Mustafa Yenice. The Economic Consequences of Conflict in Sub-Saharan Africa. IMF Working Papers. WP/20/221. October 2020. P. 29. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2020/english/wpiea2020221-print-pdf.pdf>.
5. IMF. Regional Economic Outlook Notes. Pushed to the Brink: Fragility and Conflict in Sub-Saharan Africa. April 2025. P. 7. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/imf-notes/2025/english/insea2025002.pdf>.
6. UN ECA. Socioeconomic impact of conflict in Africa. 27 March, 2024. URL: <https://www.uneca.org/socioeconomic-impact-of-conflict-in-africa>.
7. The Impact Of Covid-19 on African SMMes Operations: Insights from Entrepreneurs and Business Development Service (Bds) Providers. Catalyst for Growth. 2020. URL: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf208/c4g-the-impact-of-covid-19-on-african-smmes-operations-online.pdf>.
8. Victor Atiase (PhD), Senyo Agbanyo; Patronella Ganza; Robert Sambian, Johnson Kwesi Ameh (PhD). Investigating Financial Resilience and Survivability of SMEs in Africa: A Panel Study. Institute for small business and entrepreneurship (ISBE). 28th October, 2022. URL: https://www.researchgate.net/profile/Victor-Atiase/publication/364835995_Investigating_Financial_Resilience_and_Survivability_of_SMEs_in_Africa_A_Panel_Study/links/635d24f196e83c26eb64d2a8/Investigating-Financial-Resilience-and-Survivability-of-SMEs-in-Africa-A-Panel-Study.pdf
9. Osayuwamen Omoruyi, Mpho Sharon Makgedi Makaleng. SMEs COVID-19 supply chain resilience strategies in South Africa. Journal of Contemporary Management. Vol.19. n.1. 2022. <https://doi.org/10.35683/jcm21051.148>.
10. Victor Atiase (PhD), Senyo Agbanyo; Patronella Ganza; Robert Sambian, Johnson Kwesi Ameh (PhD). Investigating Financial Resilience and Survivability of SMEs in Africa: A Panel Study. Institute for small business and entrepreneurship (ISBE). 28th October, 2022. URL: https://www.researchgate.net/profile/Victor-Atiase/publication/364835995_Investigating_Financial_Resilience_and_Survivability_of_SMEs_in_Africa_A_Panel_Study/links/635d24f196e83c26eb64d2a8/Investigating-Financial-Resilience-and-Survivability-of-SMEs-in-Africa-A-Panel-Study.pdf.
11. Rex Oforitse ARUOFOR, Daniel Risiagbon OGBEIDE. The Impact Of Boko Haram Insurgency And Banditry On The Nigerian Economy: Understanding The Causes And Feedback. International Journal of Innovative Development and Policy Studies. 2022. 10(1). Jan.-Mar. P. 14-26. URL: <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/12/IJIDPS-M-2-2022.pdf>.
12. Lacour M. Ayompe, Wesner N. Epie. Building Africa's climate resilience: understanding the impacts and future strategies in the face of climate change. Frontiers. Clim., 14 October, 2025. Sec. Climate Adaptation. Volume 7. 2025. <https://doi.org/10.3389/fclim.2025.1619799>.

Sotnyk Artem,
master student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

CYBER SECURITY IMPORTANCE DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

In the third year of the Russian full-scale invasion of Ukraine, it is undoubted that military conflicts are conducted not only on land, water, and air but also in so-called “cyberspace.” The purpose of this article is to summarize the major cyber attacks and threads and the overall importance of cyber security during the Russian-Ukrainian war.

Examining the history of Russian cyber operations reveals that the Kremlin utilizes cyber capabilities to engage in long-term competition with its rivals. Prior to 2014, Moscow's campaigns primarily focused on political warfare and espionage, with notable operations in Estonia and Georgia. In 2007, large-scale denial-of-service attacks targeted Estonia after the country relocated the Bronze Soldier monument, punishing it for this action. During the Russo-Georgian conflict in 2008, Russia employed cyberattacks to support information operations (IO) designed to manipulate, disrupt, corrupt, or usurp the decision-making processes of adversaries while safeguarding its own interests.

In a precursor to its military campaign aimed at destroying Ukrainian critical infrastructure, Moscow targeted Kyiv’s power supply using cyber operations. After the illegal annexation of Crimea in 2014, advanced persistent threat (APT) groups, including Sandworm, were involved in the 2015 BlackEnergy campaign, which targeted Ukrainian power generation and distribution systems. While these attacks received significant media attention, they had limited operational impacts. In 2017, Russian-affiliated groups launched the NotPetya campaign, which inadvertently affected global logistics beyond its intended targets in Ukraine.

Russia has also employed cyber operations as a form of political warfare, utilizing a blend of propaganda to polarize societies and influence political elections. Notably, these efforts included disruption campaigns that sought to deface websites and depict supporters of Ukraine as Nazis. This was followed by a more brazen attempt to undermine confidence in U.S. democracy through cyber operations during the 2016 presidential election, the effects of which are still debated. In 2018, U.S. Cyber Command launched a preemptive operation against the Internet Research Agency—a Russian firm focused on propaganda and influence—based on historical behavior and clear indicators that Moscow was preparing to repeat its interference in the upcoming midterm elections.

More recently, Russian operations have blended sophisticated espionage with criminal malware campaigns. Throughout 2020, the Russian hacking group APT29, also known as Cozy Bear, exploited a supply chain vulnerability within the SolarWinds Orion program to steal data and digital tools from a wide range of targets. This operation raised alarm bells because neither the NSA nor major firms like Microsoft detected the intrusion, which likely involved a combination of human intelligence and cyber operations to implant malicious code deep within the servers. In 2021, criminal actors identified as DarkSide,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

likely linked to the Russian state, successfully deployed ransomware against Colonial Pipeline, a critical system that supplies much of the fuel used on the U.S. East Coast.

During the full-scale invasion, most of Russia's cyberattacks appear to be aimed at disrupting daily life. For example, they often target the electricity supply or create unstable internet connections. The hackers' objective seems to be to make life so uncomfortable that Ukrainians lose hope in themselves and their leaders and ultimately abandon the fight for their independence and territory. As strange as it may sound, Moscow has made the demoralization of civilians in cyberspace a key strategy in its approach to warfare.

However, Ukrainians have shown remarkable resilience, consistently bouncing back from each cyber disruption. They have even gained support from some of the world's largest technology companies to ensure their infrastructure is more secure than ever. Ukraine has also emerged as one of the most digitally connected and technologically advanced countries in Europe. While it is essential to acknowledge the suffering and costs imposed by Russian cyberattacks, Ukraine's adaptability is crucial in any analysis of the role of cyber operations in armed conflict.

In Russia's case, hackers are incentivized to be as disruptive and opportunistic as possible – especially considering that the alternative is being sent to the front lines with a rifle. The threats Russia poses to stability in cyberspace are very real; however, these disruptions may ultimately work against the Kremlin in its efforts to win both Ukrainian territory and the support of its people. While Russian hackers may demand significant attention, it is important to ask what they are actually achieving and what lessons could be learned from the Ukrainian resilience in order to protect critical cyber infrastructure from future attacks and threats.

The case of Ukrainian cyber defense suggests expanding public-private partnerships and improving collective defense mechanisms in cyberspace to counter cyber threats. There are three key recommendations for enhancing cyber defense.

Firstly, increasing public-private partnerships is crucial. Securing critical intelligence and military networks is not enough; modern societies rely on interconnected public and private networks to the higher extend. Encouraging collaboration through pooled data and common standards can thwart adversaries. Government incentives, such as tax credits for companies aiding crisis efforts, could strengthen cyber defenses. Also, leveraging transparent pooled data on cyber threats is crucial. While progress has been made, the countries governments should create a continuously updated, anonymized data pool, drawing parallels with economic data practices. This would enable both sectors to identify attack trends and adapt defenses accordingly. Overall, pooled data acts as a public good, enhancing collaboration and allowing for targeted cyber operations against emerging threats.

The second recommendation is to enhance diplomatic engagement in cyber defense and intelligence sharing. The government should coordinate with partners and allies to secure cyberspace. While this is straightforward to propose, implementing it requires collaboration across various agencies.

Ukraine's resilient networks have benefited from pre-conflict actions to develop a national cyber strategy, illustrating the importance of both the private sector and foreign governments in helping Kyiv prepare for increased cyber threats.

Two key areas for diplomatic outreach in cybersecurity are information sharing and interoperability. Firstly, the government must accelerate the sharing of knowledge of vulnerabilities with partners. Currently, many governments withhold information to protect sources or because vulnerabilities relate to active exploits. This creates bureaucratic barriers that hinder timely sharing and foster distrust among partners.

Secondly, diplomatic outreach should build interoperability with allies by increasing crisis simulations and cyber exercises to cultivate a common understanding of coordinated responses. Such activities could simulate simultaneous critical infrastructure attacks across nations, preparing partners for potential global threats from rogue states like Russia or China.

The third recommendation is to reevaluate strategies for countering cyber-enabled information operations. Insights from the initial year of the conflict in Ukraine indicate that defending against misinformation is more challenging than combating malware. Consequently, governments need to create a credible and adaptive approach to respond to cyber-enabled information operations and computational propaganda. The obstacles associated with countering global propaganda are significant, making it unlikely that any single agency or method can effectively tackle them. Thus, for instance, the U.S. Congress should establish a new commission tasked with examining the most effective ways to address misinformation as it pertains to the broader U.S. national security strategy and the limitations of current legal authorities. Previous commissions, such as the U.S. Cyberspace Solarium Commission, demonstrate how to drive change regarding the protection of cyberspace and can serve as a reference point.

Summing up, the integration of cyberspace in military operations is now essential, evolving faster than the historical shift to written military orders. Current warfare trends challenge the effectiveness of the term "cyberwar," suggesting that cyber operations are often more suited for espionage and strategic shaping rather than direct tactical advantages. The conflict in Ukraine highlights the importance of analyzing cyber power, particularly from states like Russia, as future wars will likely rely on cyberspace.

Although cyber operations can support military efforts, their impact is indirect, often limited by the need for intelligence assessments and the risks associated with operational access. Commanders must balance the desire to use cyber capabilities with the fear of future losses, resulting in a preference for more tangible options like artillery.

Moreover, while Moscow may reserve significant cyber resources as a deterrent, past attempts to disrupt critical infrastructure have shown limited success. The effectiveness of cyber-enabled political warfare also remains uncertain, as public resilience to misinformation is unpredictable – citizens may either adapt or become more cynical and mistrustful amidst the deluge of misinformation that accompanies warfare.

References:

1. Bosch O. Critical Information Infrastructure and Cyber-Terrorism. *Law, Policy, and Technology*. P. 31–40. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-831-9.ch003>
2. Cyber considerations from the conflict in Ukraine. *KMPG: website*. URL: <https://kpmg.com/dk/en/home/insights/2022/03/cyber-considerations-from-the-conflict-in-ukraine.html>
3. Cyber Threat Bulletin: Cyber Threat Activity Related to the Russian Invasion of Ukraine. *Canadian Center for Cyber Security*. URL: <https://www.cyber.gc.ca/sites/default/files/cyber-threat-activity-associated-russian-invasion-ukraine-e.pdf>
4. Duguin S. The role of cyber in the Russian war against Ukraine: Its impact and the consequences for the future of armed conflict. Directorate-general for external policies of European Parliament: policy department. Workshop. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/702594/EXPO_BRI\(2023\)702594_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/702594/EXPO_BRI(2023)702594_EN.pdf)
5. Grace B. Mueller, Benjamin Jensen, Brandon Valeriano, Ryan C. Maness, and Jose M. Macias. Cyber Operations during the Russo-Ukrainian War: From Strange Patterns to Alternative Futures. *Center for Strategic and International Studies*. URL: <https://www.csis.org/analysis/cyber-operations-during-russo-ukrainian-war>
6. Maschmeyer L. Cyber Conflict and Subversion in the Russia-Ukraine War. *Lawfare: website*. URL: <https://www.lawfaremedia.org/article/cyber-conflict-in-the-russia-ukraine-war>
7. Onyshko D. Cyber Security: Learn the Basics of Cyber Security, Threat Management, Cyber Warfare Concepts and Executive-Level Policies. Independently Published, 2020.
8. Poitevin V. Use of cyber-tools in the Russian-Ukrainian war: a strategic analysis of a major first. *Stormshield: website*. URL: <https://www.stormshield.com/news/cyber-warfare-use-of-cyber-tools-in-the-russian-ukrainian-war>
9. Slonopas A. What is Cyber Warfare? Various Strategies for Preventing It. *American Public University*. URL: <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/information-technology/resources/what-is-cyber-warfare>
10. Wilde G. Why Cyber Attacks on Ukrainians Aren't Working the Way Russia Expected. *Emissary: website*. URL: <https://carnegieendowment.org/emissary/2024/03/why-cyber-attacks-on-ukrainians-arent-working-the-way-russia-expected?lang=en>

Хуторна С.В.,
здобувач вищої освіти (бакалавр)
Науковий керівник: Шульгіна Т.С.,
Кандидат економічних наук, доцент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та управління, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, зберігати фінансову стійкість і реалізовувати стратегічні цілі в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Поглиблення глобалізаційних процесів, цифровізація економіки, циклічні фінансові кризи, наслідки пандемії COVID-19 і зростання геополітичної напруженості істотно посилили вплив факторів ризику на діяльність підприємств та актуалізували необхідність системного підходу до формування економічної безпеки.

Попри вагомість зазначеної проблематики, у науковій літературі наразі відсутнє уніфіковане визначення економічної безпеки підприємства. Це пояснюється багатогранністю даної категорії, яка охоплює фінансові, виробничі, соціальні, інформаційні, правові та екологічні аспекти діяльності суб'єктів господарювання. У широкому розумінні економічна безпека характеризує не лише рівень захищеності підприємства від загроз, а й ефективність реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток ресурсного потенціалу та мінімізацію ризиків.

На думку Васечка Л. І. [1], фінансово-економічна безпека підприємства полягає у стані захищеності фінансових інтересів від дії внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Такий підхід акцентує увагу на фінансовій складовій безпеки, яка виступає визначальною передумовою стійкості підприємства. Небава М. І. та Міронова Ю. В. [2] у своїх дослідженнях розглядають економічну безпеку як рівень використання ресурсного потенціалу, за якого гарантується фінансова стабільність, здатність підприємства до саморозвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Інший підхід представлений у працях Меліхової Т. О. [3], яка трактує економічну безпеку підприємства як інтегральну характеристику, що відображає рівень раціональності використання ресурсів, стан захищеності життєво важливих інтересів та можливості забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Смірна С. М. [4], зосереджуючись на фінансово-економічному аспекті, наголошує, що економічна безпека є результатом реалізації фінансової стратегії,

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

орієнтованої на підтримання платоспроможності, прибутковості й фінансової стійкості підприємства в умовах ризику та невизначеності.

З позицій управлінського підходу Сосновська О. О. [5] визначає економічну безпеку як систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення та нейтралізацію загроз, що можуть негативно вплинути на функціонування підприємства. Лебедко С. А. [6] підкреслює, що економічна безпека реалізується через комплекс організаційно-економічних механізмів, які забезпечують стабільність та ефективність господарської діяльності в умовах ризику.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виокремити характерні ознаки економічної безпеки підприємства. По-перше, вона відображає стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. По-друге, економічна безпека є динамічним процесом, що потребує постійного моніторингу ризиків і коригування управлінських рішень. По-третє, вона має стратегічну спрямованість, оскільки тісно пов'язана з довгостроковим розвитком і конкурентоспроможністю підприємства.

У науковій літературі сформувалися кілька концептуальних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Ресурсно-результативний підхід пов'язує безпеку з ефективністю формування, розподілу та використання ресурсів. Ризик-орієнтований підхід акцентує увагу на ідентифікації, оцінюванні та мінімізації ризиків. Функціонально-управлінський підхід розглядає безпеку як елемент загальної системи менеджменту підприємства. Стратегічний підхід пов'язує економічну безпеку з досягненням стратегічних цілей та формуванням конкурентних переваг. Інституційно-соціальний підхід підкреслює роль державного регулювання й соціальної відповідальності бізнесу.

На основі узагальнення зазначених підходів у межах даного дослідження економічну безпеку підприємства доцільно визначати як інтегрований стан захищеності та спроможності підприємства своєчасно виявляти, попереджати й усувати загрози, забезпечуючи стабільне функціонування, фінансову стійкість і сталий розвиток на основі ефективного використання ресурсного потенціалу.

Структура економічної безпеки підприємства охоплює низку взаємопов'язаних складових (рис. 1). Фінансова складова характеризує платоспроможність, ліквідність, структуру капіталу та рівень фінансової стійкості. Погіршення фінансових показників істотно підвищує ризик банкрутства та знижує інвестиційну привабливість підприємства.

Виробнича складова охоплює ефективність використання виробничих потужностей, рівень технологічної дисципліни, якість продукції та безперебійність операційних процесів. Недосконалість виробничої системи призводить до зростання собівартості продукції, втрати ринкових позицій і фінансових ресурсів.



Рис. 1. Узагальнені аспекти та підходи до розуміння економічної безпеки підприємства.

Джерело: складено на основі: [2,7,8].

Інвестиційно-інноваційна складова визначає спроможність підприємства впроваджувати нові технології, оновлювати основні засоби та освоювати нові ринки. Бар'єри в інноваційній діяльності обмежують потенціал розвитку підприємства.

Кадрова складова охоплює рівень кваліфікації персоналу, систему мотивації та кадрову стабільність. Кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна та кібербезпекова складова передбачає захист інформаційних ресурсів, збереження конфіденційності даних і забезпечення безперервності інформаційних процесів. В умовах цифровізації значною загрозою є кібератаки та витік комерційної інформації.

Ринково-конкурентна складова характеризує позиції підприємства на ринку, його здатність адаптуватися до змін попиту та поведінки конкурентів.

Правова складова визначає рівень дотримання законодавства, контрактної дисципліни та захист прав власності.

Екологічна та соціальна складові відображають відповідність діяльності підприємства екологічним стандартам і рівень соціальної відповідальності.

Взаємодія всіх складових формує комплексну систему економічної безпеки підприємства. Порушення функціонування одного з елементів породжує системні

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

ризиками, що негативно впливають на фінансові результати та стратегічний потенціал підприємства. Тому управління економічною безпекою повинно здійснюватися на основі комплексного, системного та превентивного підходів із використанням сучасних методів аналізу та прогнозування.

Список використаних джерел:

1. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 115–118. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2012_9_28
2. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1852_74531568.pdf
3. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : монографія. Херсон : Гельветика, 2018. 632 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/8202>
4. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern Economics*. 2018. Вип. 8. С. 190–198. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/formation-of-the-financial-and-economic-security-strategy-of-the-enterprise>
5. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 190–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-190-196>
6. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_23
7. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2(19). С. 222–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_27
8. Прохорова В. В., Крутова А. О., Дяченко К. С. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 5 (електронне наукове фахове видання). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

Шкода О. С.,
здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня,
спеціальності «Економіка»

Бобер Л.П.,
старший викладач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ

РОЛЬ ВЕЛИКИХ ПРИВАТНИХ СПОРТИВНИХ ОПЕРАТОРІВ У ФОРМУВАННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗДОРОВОГО МІСТА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД. ДОСВІД «SPORT LIFE»

Розвиток приватного сегменту спортивно-оздоровчих послуг в Україні відбувається на тлі трансформації державної спортивної інфраструктури, що актуалізує дослідження ролі приватних операторів у забезпеченні доступу населення до фізичної активності. Останні роки стали надзвичайно складними для спортивної інфраструктури України. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило руйнування сотень об'єктів, що створило суттєвий дефіцит можливостей для фізичної активності у міських громадах. За офіційною інформацією, озвученою першим заступником Міністра молоді та спорту М. Бідним, пошкодженими або знищеними є майже 800 спортивних споруд. Серед них 179 об'єктів втрачено повністю, 134 – частково, а понад 400 мають суттєві пошкодження. Це означає, що велика кількість громад фактично залишилася без доступних місць для занять спортом, що напряму впливає на рівень фізичної активності та загальне здоров'я населення [1].

У таких умовах роль приватних спортивних операторів почала помітно зростати. Через те, що місцеві бюджети не завжди мають ресурси для швидкого відновлення пошкоджених об'єктів, саме приватні компанії стали основою підтримання спортивної інфраструктури у містах. Вони забезпечують доступ населення до тренувань, модернізують приміщення та активно розвивають мережі, компенсуючи втрати державного та комунального секторів.

Погляди сучасної урбаністики та концепції «здорового міста» наголошують: спортивні простори – це не додатковий комфорт, а системний елемент міського життя. Доступ до якісної спортивної інфраструктури напряму пов'язаний із тривалістю життя, продуктивністю праці, психічним здоров'ям та рівнем соціальної згуртованості. Коли місто втрачає десятки спортивних об'єктів, воно втрачає важливий інструмент підтримки свого людського капіталу. На цьому тлі ринок спортивних послуг в Україні поступово змінюється. Частка приватних мереж збільшується, адже саме вони можуть оперативно реагувати на потреби населення та пропонувати розвинені комплекси послуг [2].

ТОВ «Sport Life» є одним із найбільших приватних операторів спортивно-оздоровчих послуг в Україні та відіграє значну роль у формуванні міської

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

інфраструктури здорового способу життя. Компанія працює на ринку понад двадцять років, поступово створюючи розгалужену мережу фітнес-клубів у найбільших містах країни. Станом на 2024 рік «Sport Life» представлений у п'ятнадцяти українських містах і пропонує широкий комплекс послуг: тренажерні зали, басейни, групові програми, дитячі фітнес-зони, SPA-комплекси та реабілітаційні напрями. Подібний формат забезпечує високий рівень доступності спортивної інфраструктури для різних вікових та соціальних груп [5].

Діяльність компанії особливо посилилася після початку повномасштабного вторгнення, коли значна частина державних спортивних об'єктів була зруйнована або пошкоджена. У багатьох містах клуби мережі стали основними місцями, де населення могло продовжувати тренування та підтримувати фізичну активність. «Sport Life» компенсує відсутність комунальних спортивних закладів та формує новий стандарт організації спортивних просторів: великі зали, повноцінні басейни, дитячі студії, зони відновлення та комфортний сервіс. Завдяки цьому фітнес-клуби інтегруються в міське середовище як важливі елементи здорової інфраструктури.

Таблиця 1

Фінансові показники ТОВ «Sport Life», 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	4 473 100	46 061 800	22 818 100	348 329 600	545 814 600
Чистий прибуток, грн	-608 200	1 223 900	154 800	66 700	1 028 200
Активи, грн	2 979 300	7 578 300	5 229 700	48 182 000	129 111 700
Зобов'язання, грн	3 537 500	6 893 000	4 971 100	47 746 300	127 490 200
Кількість працівників	–	12	11	33	105

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Фінансово-економічні показники ТОВ «Sport Life» за 2020–2024 роки показують суттєві структурні зміни, що відображають як зовнішні виклики, так і стратегічне зростання компанії на ринку спортивно-оздоровчих послуг України. Початкові значення доходів у 2020–2022 роках були порівняно низькими: 4,47 млн грн у 2020 році, 46,06 млн грн у 2021 році та 22,81 млн грн у 2022 році. Це пов'язано з двома фундаментальними факторами – карантинними обмеженнями пандемії COVID-19 та різким падінням платоспроможного попиту після початку повномасштабного вторгнення. У цей період «Sport Life» фактично працював у режимі виживання, підтримуючи мінімальний рівень операційної діяльності. Однак навіть за таких умов компанія зберегла активи та не припинила роботу, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі [5].

Водночас подальший розвиток компанії показує різкий перехід від стагнації до масштабного зростання. У 2023 році дохід «Sport Life» піднявся до 348,3 млн грн, що більш ніж у п'ятнадцять разів перевищує результат попереднього року. У 2024 році показник досяг 545,8 млн грн – найвищого рівня за весь період аналізу. Таке суттєве зростання зумовлене відновленням роботи клубів у містах зі стабільнішою безпековою ситуацією, поверненням населення до регулярних тренувань, розширенням спектра послуг та запуском нових або модернізованих об'єктів. Таким

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

чином, «Sport Life» не просто відновив діяльність після кризи, а й зміцнив свої позиції на ринку, нарощуючи присутність серед приватних спортивних операторів [4].

Показники чистого прибутку відображають поступову стабілізацію фінансового стану підприємства. У 2020 році компанія мала від'ємний результат у розмірі –608 тис. грн, проте вже у 2021 році чистий прибуток зріс до 1,22 млн грн. У 2022 році прибутковість зберіглася на рівні 154,8 тис. грн, що є значним результатом з огляду на воєнні умови. У 2023 році підприємство отримало 66,7 тис. грн прибутку, а у 2024 році цей показник зріс до 1,028 млн грн. Динаміка свідчить про покращення операційної ефективності, оптимізацію витрат, утримання клієнтської бази та розширення спектра послуг, необхідних міському населенню.

Важливим маркером розвитку підприємства є зростання активів – від 2,97 млн грн у 2020 році до 129,1 млн грн у 2024 році. Це вказує на значний масштаб інвестицій у модернізацію наявних клубів, оновлення тренажерного обладнання, будівництво нових об'єктів, розширення площ басейнів та створення багатофункціональних фітнес-комплексів. Різниця між активами у 2020 та 2024 роках свідчить про майже 43-кратне зростання матеріально-технічної бази. У довоєнних умовах подібне збільшення вимагало б багаторічних інвестицій, проте «Sport Life» реалізував його за короткий період, що свідчить про високу інвестиційну спроможність бізнесу навіть у кризовому середовищі [4].

Зобов'язання підприємства також відображають логіку розширення. Показник зріс від 3,53 млн грн у 2020 році до 127,49 млн грн у 2024 році. Зростання зобов'язань може бути пов'язане з модернізацією інфраструктури, кредитним фінансуванням ремонтів і капітальних вкладень, а також з оновленням технічного обладнання. У поєднанні зі зростанням активів це свідчить про стратегічні інвестиції, спрямовані не на покриття збитків, а на довгостроковий розвиток, який підвищує конкурентну спроможність мережі.

Показники зайнятості також показують стабільне зростання. Якщо у 2021 році компанія мала 12 співробітників, у 2022 році – 11, то у 2023 році їх кількість збільшилася до 33, а у 2024 році сягнула 105 осіб. Це є прямим індикатором масштабування бізнесу: розширення мережі клубів, зростання попиту на групові та персональні тренування, розвиток дитячих та реабілітаційних напрямів. «Sport Life» виступає важливим міським роботодавцем, оскільки кожен новий клуб створює десятки робочих місць і позитивно впливає на економіку громади [4].

Сукупність фінансових та операційних показників підтверджує, що ТОВ «Sport Life» є вагомим елементом міської спортивної інфраструктури. Компанія відновила роботу після пандемічних і попри воєнні дії в Україні розширила масштаби діяльності, що відображається у зростанні доходів, модернізації матеріальної бази й збільшенні активів. Розширення штату та стабілізація фінансових результатів свідчать про здатність мережі забезпечувати безперервне надання спортивно-оздоровчих послуг у містах, де державна інфраструктура зазнала значних втрат. Завдяки стійкості та інвестиційній активності мережа фітнес-клубів

сприяє відновленню міського середовища й підвищує рівень фізичної активності населення.

Проведений аналіз підтвердив, що ТОВ «Sport Life» відіграє значну роль у підтриманні спортивної інфраструктури міст у період післявоєнних викликів. На тлі руйнування сотень державних об'єктів мережа забезпечує доступність фітнес-послуг, стабілізує спортивне середовище та формує сучасні стандарти організації спортивних просторів. Компанія фактично компенсує втрати комунального сектору та підтримує фізичну активність населення у великих міських громадах.

Фінансова динаміка підприємства свідчить про його здатність адаптуватися до кризових умов, нарощувати доходи, відновлювати прибутковість і створювати робочі місця. Сукупність економічних, соціальних та інфраструктурних ефектів дозволяє розглядати ТОВ «Sport Life» як важливий елемент міського середовища та потенційного партнера у відбудові спортивної інфраструктури України.

Список використаних джерел:

1. Скільки спортивних об'єктів постраждало від війни: міністр Бідний озвучив жахливі цифри. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/entertainment/skilki-sportivnih-ob-ektiv-postrazhdalo-vid-1760430119.html> (дата звернення: 01.12.2025)

2. Драгунов Д., Ридзель Ю. Основи менеджменту та маркетингу у фітнес індустрії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3740> (дата звернення: 02.12.2025)

3. СПОРТ ЛАЙФ УКРАЇНА Київ. *Підприємства України*. URL: <https://www.ua-region.com.ua/36186896> (дата звернення: 01.12.2025)

4. ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39845499> (дата звернення: 01.12.2025)

5. Sport Life – українська мережа фітнес-клубів. Офіційний сайт. URL: <https://sportlife.ua/uk/> (дата звернення: 02.12.2025)

СЕКЦІЯ 3. ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Андрієвська Е.

здобувачка ступеня доктора філософії,

Шлапак А. В.,

доктор економічних наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

м. Київ, Україна

ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ТІНЬОВИЙ РИНОК ТА ВПЛИВ НА МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ

Лісова галузь у глобалізованому світі є одним із ключових секторів, що забезпечує економічну стійкість та формує важливу частку доходів місцевих бюджетів у розвинених країнах. За даними FAO, світовий лісовий сектор генерує понад 1,3 трлн дол. США доданої вартості щороку, а частка лісової промисловості у ВВП окремих країн сягає 3–5 % [2]. У Європейському Союзі лісогосподарська діяльність забезпечує близько 3,6 млн робочих місць, а обсяг річного експорту продукції деревообробки перевищує 100 млрд євро [1; 2].

Скандинавські моделі управління лісами вважаються одними з найефективніших у світі. У Фінляндії понад 75 % лісів перебувають у приватній власності, а лісовий сектор формує близько 20 % національного експорту. Кожна операція з деревиною фіксується у державній цифровій системі Forest Information System, що дозволяє відстежувати весь шлях деревини від ділянки до переробника [4]. У Швеції щорічна заготівля становить 95–100 млн м³, а рівень незаконних рубок оцінюється менш ніж у 1 %, що стало можливим завдяки поєднанню супутникового моніторингу та обов'язкових цифрових декларацій [5].

У Канаді лісовий сектор забезпечує 205 тис. робочих місць, а частка лісової деревини становить до 11 % національного експорту. Федеральні та провінційні органи влади отримують понад 2 млрд канадських доларів фіскальних надходжень щороку завдяки чіткій системі ліцензування та роялті [6]. У США ключовим інструментом протидії тіньовому ринку є Lacey Act, закон, що криміналізує імпорт деревини незаконного походження і фактично створив глобальний стандарт «належної перевірки» походження деревини [3].

У Європейському Союзі контроль за законністю походження деревини забезпечує регламент EUTR (EU Timber Regulation). Завдяки його впровадженню країни-члени ЄС скоротили імпорт незаконної деревини на 13–20 %, а рівень прозорості ринку зріс у кілька разів [1]. Для підсилення нагляду країни Центральної Європи (Чехія, Словаччина) запровадили національні електронні системи e-Les, які

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

забезпечують повний цифровий цикл від отримання дозволу на рубку до реалізації продукції [7; 8].

Велике значення лісовий сектор має і для фінансової стійкості місцевих бюджетів у розвинених країнах. У Норвегії громади отримують частину доходів від лісокористування у вигляді місцевого податку на природні ресурси, що формує від 5 до 15 % доходів окремих муніципалітетів. У Швеції лісова промисловість формує до 30 % місцевих доходів у лісових регіонах країни, що забезпечує стабільне фінансування соціальної інфраструктури [5]. У Канаді та США громади отримують значні кошти через систему stumpage fees та resource taxes, які прямо залежать від обсягів легальної заготівлі [6].

Умови глобальних криз — пандемії COVID-19, енергетичних шоків, змін клімату, руйнування логістичних ланцюгів і, особливо, повномасштабної війни проти України — лише посилили роль лісової галузі як джерела стабільного місцевого розвитку. За оцінками ОЕСД, лісовий сектор демонструє один із найвищих показників «антикризової стійкості»: у роки глобальних турбуленцій його падіння становило в середньому не більше 3–5 %, тоді як інші сектори падали на 15–30 % [15].

Україна, маючи значний лісовий потенціал, стикається з масштабними управлінськими та інституційними проблемами. За висновками публічних аналітичних досліджень парламентського рівня, у підготовці яких я брала участь, ризики тінізації лісового сектору є одними з найвищих у природоресурсній економіці: незаконна заготівля та обіг деревини становлять 66 %, контрабанда – 64 %, а ймовірність діяльності організованих груп – 55 %. Близько 50 % операцій із деревиною не фіксуються належним чином, що створює значний простір для необлікованих потоків. Додаткові парламентські дослідження виявили численні зловживання на рівні окремих підприємств. Лише один приклад – ДП «Ужгородське ЛГ» – показав понад 80 млн грн втрат за 11 місяців 2022 року та наявність схем заниження сортності, експорту за цінами вдвічі–втричі нижчими за ринкові, недооцінки відходів у 15–20 разів та прихованого «перевиходу» деревини. Аналіз доходів підприємств також демонструє дисбаланс: державні підприємства отримують близько 200 тис. грн валового доходу з 10 тис. м³ деревини, тоді як приватні компанії – понад 12 млн грн.

Офіційно в Україні щороку заготовляється близько 20 млн м³ деревини, з яких 9,8 млн м³ переробляють державні структури. Реалізація цих обсягів за ринковими цінами могла б давати державі до 495 млрд грн. Додатково експерти галузі оцінюють до 15 млн м³ необлікованої деревини, ринкова вартість якої сягає 386 млрд грн. Таким чином, загальний розрахунковий обсяг тіншового ринку може досягати 881 млрд грн на рік, тоді як офіційно задекларований чистий дохід галузі у 2022 році становив близько 23,3 млрд грн. Такий розрив між потенційними та фактичними

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

показниками свідчить про масштабну тіньову складову та суттєве недоотримання бюджетних надходжень на всіх рівнях.

Фіскальні наслідки тінізації найбільш відчутні на рівні територіальних громад,

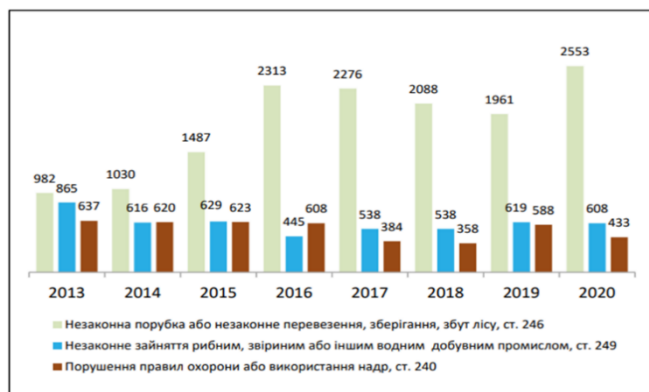
Поруш. митних правил	%
товарів широкого вжитку	51,22
тютюнових виробів	57,52
спирту та лікєро-горілочаних виробів	55,81
нафтопродуктів	56,92
автомобілів	51,32
лікєв та медичного обладнання	55,83
високоліквід комп техн, побут техн, засоб звяз	50,23
лісу та лісоматеріалів	63,57
ювелір вироб, годин, інших предметів розкоші	48,59
бурштину	62,45
заборонених до ввез предм та товарів (ГМЦ)	52,78

для яких лісові ресурси є важливим джерелом фінансової стійкості. Легальний ринок деревини забезпечує громадам рентну плату, плату за землю, екологічні платежі, оренду та ПДФО, 60 % якого залишається в місцевих бюджетах. Тіньові операції позбавляють громади цих надходжень, що критично небезпечно в умовах війни, коли фінансове навантаження на місцевий рівень лише зростає. За аналітичними оцінками, навіть часткова детінізація на рівні 10 % могла б приносити громадам понад 10 млрд грн щороку.

У 2022–2023 роках держава реалізувала масштабну реформу, створивши єдине підприємство – ДП «Ліси України», яке згодом

має бути перетворене на акціонерне товариство. Однак досвід його діяльності виявився невдалим. Повна централізація управління лісами призвела до фактичної монополізації ринку, суперечить принципам конкуренції та не розв’язує ключових проблем галузі. Навпаки, ризики тінізації посилюються. У разі додаткової емісії держава має гарантувати лише 75 % акцій, що створює можливість приватизації 25 % національного лісового ресурсу. Така модель послаблює громадський контроль, концентрує управління в одному центрі та формує нові корупційні ризики. Крім того, реорганізація супроводжувалась соціальною напругою: у 2022 році звільнено понад 3000 працівників лісової галузі, тоді як 4300 працівників служать у Збройних Силах України. Місцеве самоврядування та обласні ради неодноразово висловлювали незгоду з реформою, зазначаючи ризики втрати впливу на управління ресурсами та погіршення економічної ситуації в громадах.

Серед усіх видів кримінальних правопорушень проти довкілля переважною кількістю характеризується злочин, передбачений ст. 246 ККУ – Незаконна порубка або незаконне перевезення, зберігання, збут лісу.



Ситуація демонструє необхідність невідкладного ухвалення спеціального Закону України «Про ринок деревини», який би встановлював єдині прозорі правила обігу деревини, забороняв позааукціонні форми продажу, гарантував цифровий облік кожного кубометра деревини, запобігав монополізації та закріплював фіскальну участь громад у розподілі доходів. Такий закон може створити архітектуру відкритого, конкурентного і захищеного від корупції ринку, де ціноутворення залежатиме від ринкової кон'юнктури, а не від рішень окремих посадових осіб.

Траєкторії розвитку української лісової галузі в умовах глобалізації передбачають цифрову трансформацію, демонополізацію, прозорий ринок деревини та зміцнення місцевих бюджетів. Поєднання кращих міжнародних практик із національною реформою може зменшити масштаби тінізації, підвищити конкурентоспроможність галузі та забезпечити сталий розвиток регіонів навіть у період глибоких глобальних криз і війни.

Список використаних джерел:

1. EU Timber Regulation (Regulation (EU) No 995/2010). European Commission. Brussels: Official Journal of the European Union, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32010R0995> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Global Forest Resources Assessment 2020. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Rome: FAO, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org/forest-resources-assessment/en/> (дата звернення: 27.11.2025).
3. The Lacey Act: Combatting Illegal Logging and Associated Trade. United States Department of Agriculture (USDA). Washington D.C., 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usda.gov> (дата звернення: 27.11.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Finnish Forest Information System (Metsään.fi). Ministry of Agriculture and Forestry of Finland. Helsinki, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metsa.fi/en/> (дата звернення: 27.11.2025).
5. Swedish Forest Agency (Skogsstyrelsen). Swedish Forestry – Statistics and Monitoring Report 2022. Stockholm, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.skogsstyrelsen.se> (дата звернення: 27.11.2025).
6. State of Canada's Forests. Annual Report 2022. Natural Resources Canada. Ottawa, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://natural-resources.canada.ca> (дата звернення: 27.11.2025).
7. e-Les Digital Forestry Control System. Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic. Bratislava, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mpsr.sk> (дата звернення: 27.11.2025).
8. Digital Timber Tracking and Transparency Reform. Parliament of the Czech Republic. Prague, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.psp.cz> (дата звернення: 27.11.2025).
9. Forest Sector Corruption Risks Assessment. Transparency International. Berlin, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 28.11.2025).
10. Forestry and Economic Resilience under Global Crises. OECD. Paris: OECD Publishing, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 28.11.2025).

Арабаджи К.В.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Рамський А.Ю.,
д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ

Важливість глобалізаційних процесів та їх вплив на інвестиційну діяльність держави збільшується з кожним роком. Глобалізаційні процеси породжують інтеграцію національних економік у світову систему шляхом передачі інвестиційного капіталу, технологій, робочої сили [1, с. 33].

Процеси глобалізації на рівні держави в рамках питання інвестиційної діяльності полягають у:

- збільшення залежності від прямих іноземних інвестицій;
- організації міжнародного фінансового ринку, який дає доступ до інвестиційного капіталу;
- зростання конкуренції за інвестиційні ресурси – спонукає державу до зміни інвестиційного клімату, законодавства, підвищує питання безпеки гарантій інвестора.

Оскільки глобалізаційні процеси формують єдиний економічно-інвестиційний простір під впливом нових технологій та інновацій, то в такому середовищі підвищується кореляція економічних секторів різних країн, що породжує з одного боку співпрацю, а з іншого може підривати економічну безпеку держави та її незалежність [4, с. 128].

Розглядаючи процес глобалізації інвестиційної діяльності на макrorівні доцільно проаналізувати причини такого розвитку. Більш детальна інформація наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Причини розвитку глобалізаційних процесів в інвестиційній діяльності держави

Причина	Опис	Вплив
Лібералізація економіки	Зняття бар'єрів для руху капіталу, послаблення державних обмежень	Збільшення доступу до зовнішнього капіталу, підвищення конкуренції між національними та міжнародними компаніями
Інституційні реформи	Впровадження антикорупційних механізмів, захист прав власності	Зростання рівня довіри інвесторів, зростання кількості прямих іноземних інвестицій
Законодавчі зміни	Узгодженість з міжнародними стандартами	Прийняття єдиних для всіх правил обліку інвестицій

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Інтеграція у міжнародні організації	Вступ до СОТ	Отримання доступу до міжнародних фінансових ресурсів, вихід на міжнародні ринки
Розвиток державно-приватного партнерства	Створення індустріальних парків	Прискорення реалізації інвестиційних проектів

Джерело: авторська розробка

З огляду на наведене можна зробити висновок, що глобалізація позитивно впливає на розвиток інвестиційної діяльності країни, збільшуючи її інвестиційний потенціал та можливості диверсифікації залученого капіталу до різних секторів економіки держави.

Водночас розвиток глобалізаційних процесів також є загрозовим для нестабільних економік. Нижче представлена таблиця потенційних загроз від впливу глобалізації на інвестиційну діяльність країни (табл. 2).

Таблиця 2

Потенційні загрози від розвитку глобалізаційних процесів та їх вплив на інвестиційну діяльність країни

Загроза	Опис	Вплив
Економічна залежність	Підвищення вразливості через відкритість економіки	Залежність від коливання цін на сировину, товари та послуги
Втрата контролю над секторами економіки	Зростання впливу транснаціональних корпорацій, доступ іноземних інвесторів до суттєвої участі у стратегічних секторах економіки	Підвищення залежності від іноземних вливань капіталу із подальшим значним впливом на внутрішні політико-економічні рішення
Нерівномірний розподіл прибутку	Розвинуті країни отримують більшу вигоду у співпраці із країнами, що розвиваються	Країни, які мають низьку частку доданої вартості у своїй продукції залишаються лише постачальниками сировини
Безпекові ризики	Зростання залежності від міжнародних ринків	Підвищення чутливості економіки до торговельних воєн, конфліктів та санкцій

Джерело: складено автором за даними [3, с. 207-208]

Підсумовуючи можна сказати, що процес глобалізації в цілому був неминучим для світової економіки, підвищуючи інтеграцію світових держав у міжнародну торгову систему, що створює основу для інвестиційних процесів і залучення інвестиційного капіталу [2, с. 110-111].

У глобалізації є позитивні та негативні аспекти впливу на інвестиційну діяльність держави. Розвиток обох сторін може бути відносно контрольованим з боку держави, завдяки державній політиці. На даний момент глобалізація принесла

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

більше користі ніж шкоди для розвитку міжнародної співпраці та покращення добробуту людства.

Список використаних джерел:

1. Бондар В., Нудьга А. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес. 2022: III Міжнародна науково-практична конференція. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*". 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271411> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Капранова Л. Вплив глобалізації на активізацію світових інвестиційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d08d2aaf-0694-4597-880b-1dd5e8ebfc1c/content> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Риков В. Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку України. *Право та державне управління*. 2020. No. 2. P. 204–210. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.31> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Рудой В. Вплив глобалізації на розвиток інвестиційної діяльності в Україні. *Інтелект XXI*. 2017. Т. 6. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_6/27.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

Баранов Є.М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Лойко В.В.,
д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

УРБАНІСТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗРОСТАННЯ КІЛЬКОСТІ МІСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Тенденція до зростання питомої ваги міського населення у загальній кількості населення європейських країн та України прослідковується протягом останніх років і викликана зростаючими темпами урбанізації. Міські агломерації стають все більш привабливими для проживання людей. Сучасні міста концентрують ресурси, мають розгалужену інфраструктуру, є місцем впровадження різних видів інновацій, що робить проживання мешканців більш комфортним. Проведений аналіз динаміки питомої ваги міського населення у загальній кількості населення за період 2014-2024 рр. та розрахунки прогнозних змін питомої ваги міського населення на 2025-2026 рр. дозволив зробити висновок, що тенденція до зростання питомої ваги міського населення в європейських країнах та Україні зберігається (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в окремих європейських країнах та в Україні за період 2014 – 2024 рр. та прогнозні дані на 2025-2026 рр.

Назва країни	Роки						Прогнозні дані	
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
Бельгія	97,8	97,9	98,0	98,0	98,1	98,1	98,16	98,19
Нідерланди	89,7	90,6	91,5	91,9	92,2	92,6	93,11	93,39
Данія	87,4	87,6	87,9	88,0	88,1	88,2	88,35	88,43
Швеція	86,2	86,9	87,4	87,7	88,0	88,2	88,57	88,76
Фінляндія	85,2	85,3	85,4	85,4	85,5	85,6	85,62	85,66
Норвегія	80,7	81,5	82,2	83,3	83,0	83,3	83,93	84,19
Франція	79,4	79,9	80,4	80,7	81,0	81,2	81,51	81,69
Іспанія	79,4	79,8	80,3	80,6	80,8	81,1	81,34	81,51
Греція	77,7	78,4	79,1	79,4	79,7	80,0	80,40	80,62
Німеччина	77,2	77,2	77,3	77,4	77,5	77,5	77,56	77,60
Болгарія	73,7	74,3	75,0	75,3	75,7	76,0	76,37	76,60
Чехія	73,4	73,6	73,8	73,9	74,1	74,2	74,31	74,39
Швейцарія	73,7	73,7	73,8	73,8	73,9	74,1	74,07	74,09
Угорщина	70,2	70,8	71,4	71,6	71,9	72,2	72,51	72,70
Італія	69,3	69,9	70,4	70,7	71,0	71,3	71,60	71,69
Україна	69,0	69,2	69,4	69,5	69,6	69,8	69,87	69,95
Португалія	62,9	64,1	65,2	65,8	66,3	66,8	67,47	67,85
Польща	60,4	60,2	60,1	60,0	60,0	60,1	59,94	59,91
Австрія	57,5	57,9	58,3	58,5	58,7	59,0	59,18	59,33

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Сербія	55,6	55,8	56,1	56,3	56,4	56,7	56,79	56,90
Румунія	53,9	53,9	54,0	54,1	54,2	54,3	54,32	54,37

Джерело: складено авторами за даними Світового банку [1]

Аналіз питомої ваги міського населення в європейських країнах та Україні дозволив виділити 3 групи країн:

1) країни-лідери за питомою вагою міського населення (80-100%). До таких країн можна віднести: Бельгію, Нідерланди, Данію, Швецію, Фінляндію, Норвегію, Францію, Іспанію, Грецію;

2) країни з високим рівнем питомої ваги міського населення (70-79%). До таких країн можна віднести: Німеччину, Болгарію, Чехію, Швейцарію, Угорщину, Італію;

3) країни з помірним рівнем питомої ваги міського населення (50-69%). До таких країн можна віднести: Україну, Португалію, Польщу, Австрію, Сербію, Румунію.

Тенденція урбанізації населення європейських країн та України підтверджується високим рівнем питомої ваги міського населення: від 54,3 % у Румунії до 98,1 % у Бельгії (за даними 2024 р.).

Проведений аналіз динаміки темпів питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах-лідерах по темпам урбанізації за період 2014-2024 рр. та у прогностичний період 2025р. і 2026 р. дозволив зробити наступні висновки (табл.2).

Таблиця 2

Динаміка темпів приросту питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах-лідерах по темпам урбанізації за період 2014 – 2024 рр. та прогностичні дані на 2025-2026 рр., %

Назва країни	Роки						Прогностичні дані	
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
Бельгія	100,1	100,1	100,1	100,0	100,1	100,0	100,1	100,1
Нідерланди	101,0	101,0	100,99	100,44	100,33	100,43	100,55	100,30
Данія	100,12	100,23	100,34	100,11	100,11	100,11	100,17	100,09
Швеція	100,52	100,81	100,57	100,34	100,34	100,23	100,42	100,21
Фінляндія	100,13	100,12	100,12	100,0	100,12	100,12	100,02	100,05
Норвегія	100,85	100,99	100,85	101,33	99,64	100,36	100,75	100,31
Франція	100,56	100,63	100,63	100,37	100,37	100,24	100,38	100,22
Іспанія	100,45	100,50	100,62	100,37	100,25	100,37	100,29	100,21
Греція	100,76	100,90	100,89	100,37	100,38	100,37	100,5	100,28

Джерело: розраховано авторами за даними Світового банку [1]

Приріст питомої ваги міського населення у європейських країнах-лідерах по урбанізації в інтервалі 2 роки коливається в діапазоні від 1,33 % (Норвегія, 2020 р.) до – 0,36 % (Норвегія, 2022 р.). Середнє значення приросту питомої ваги міського населення в європейських країнах-лідерах по урбанізації складає 0,25% за два роки. Проведені розрахунки свідчать про повільні темпи зростання питомої ваги міського населення у загальній кількості населення.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Проведений аналіз динаміки темпів питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах зі значним зростанням темпів урбанізації за період 2024-2024 рр. та у прогностичний період 2025р. і 2026 р. дозволив зробити наступні висновки (табл.3).

Таблиця 3

Динаміка темпів приросту питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах зі значним зростанням темпів урбанізації за період 2014 – 2024 рр. та прогностичні дані на 2025-2026 рр., %

Назва країни	Роки						Прогностичні дані	
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
Німеччина	100,13	100,0	100,13	100,13	100,13	100,01	100,08	100,05
Болгарія	100,76	100,81	100,94	100,4	100,53	100,39	100,48	100,30
Чехія	100,27	100,27	100,27	100,16	100,27	100,13	100,15	100,11
Швейцарія	100,0	100,0	100,14	100,0	100,14	100,27	99,95	100,03
Угорщина	100,85	100,85	100,84	100,28	100,42	100,42	100,43	100,26
Італія	100,72	100,85	100,72	100,42	100,42	100,42	100,42	100,13

Джерело: розраховано авторами за даними Світового банку [1]

Приріст питомої ваги міського населення у європейських країнах зі значним зростанням темпів урбанізації в інтервалі 2 роки коливається в діапазоні від 0,85 % (Угорщина, 2014, 2016 рр.; Італія, 2026 р.) до 0,01 (Німеччина, 2024 р.). Середнє значення приросту питомої ваги міського населення в європейських країнах зі значним зростанням темпів урбанізації складає 0,27% за два роки.

Проведений аналіз динаміки темпів питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах з помірним зростанням темпів урбанізації та в Україні за період 2024-2024 рр. та у прогностичний період 2025р. і 2026 р. дозволив зробити наступні висновки (табл.4).

Таблиця 4

Динаміка темпів приросту питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах з помірним зростанням темпів урбанізації і в Україні за період 2014 – 2024 рр. та прогностичні дані на 2025-2026 рр., %

Назва країни	Роки						Прогностичні дані	
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
Україна	100,14	100,29	100,29	100,14	100,13	100,29	100,10	100,11
Португалія	100,87	101,90	101,72	100,92	100,76	100,75	101,00	100,56
Польща	99,83	99,67	99,83	99,83	100,0	100,17	99,73	99,94
Австрія	100,69	100,69	100,69	100,34	100,34	100,51	100,31	100,25
Сербія	100,36	100,36	100,53	100,36	100,18	100,53	100,16	100,19
Румунія	100,0	100,0	100,19	100,19	100,18	100,18	100,04	100,09

Джерело: розраховано авторами за даними Світового банку [1]

Приріст питомої ваги міського населення у європейських країнах з повільним зростанням темпів урбанізації та в Україні в інтервалі 2 роки коливається в діапазоні від 1,00 (Португалія, 2025) до – 0,33 (Польща, 2016). Середнє значення приросту

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

питомої ваги міського населення в європейських країнах з повільним зростанням темпів урбанізації та в Україні складає 0,41% за два роки.

За результатами проведеного аналізу динаміки питомої ваги міського населення у загальній кількості населення в європейських країнах та в Україні було виділено три групи країн, які розрізнялись за питомою вагою міського населення станом на 2024 р. До країн-лідерів за темпами урбанізації віднесено країни з питомою вагою міського населення (80-100%), до країн з високим рівнем питомої ваги міського населення віднесено країни з питомою вагою міського населення (70-79%), до країн з помірним рівнем питомої ваги міського населення віднесено країни з питомою вагою (50-69%). Аналіз динаміки темпів урбанізації європейських країн та України за період 2014 – 2024 рр. та прогнозні дані на 2025-2026 рр. показав наступне: європейські країни-лідери з урбанізації мали середній за 2 роки приріст питомої ваги міського населення 0,25 %, європейські країни зі значним зростанням темпів урбанізації 0,27%, європейські країни з повільним зростанням темпів урбанізації та Україна 0,41%. Можна зробити висновок, що приріст міського населення в з повільним зростанням темпів урбанізації та в Україна відбувається більш прискореними темпами, ніж в інших європейських країнах.

Список використаних джерел:

1. Official site of the World Bank. URL:
<https://databank.worldbank.org/home.aspx>

Безлюдна К.
здобувачка вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»,
науковий керівник
к.е.н., доц. Юрченко О.А.,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ

МІЖНАРОДНА МІГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: МАСШТАБИ, НАСЛІДКИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

У сучасних умовах глобальної мобільності міжнародна міграція українців набула безпрецедентних масштабів, суттєво впливаючи на демографічну динаміку, ринок праці та соціально-економічний розвиток держави. Після початку повномасштабної війни міграційні процеси активізувалися, охопивши мільйони громадян, що спричинило глибокі трансформації у структурі трудової, освітньої та вимушеної міграції. Водночас міжнародна міграція створює як значні можливості – у вигляді грошових переказів, набуття нових компетентностей та формування зовнішніх трудових резервів, – так і суттєві втрати, пов’язані з депопуляцією, дефіцитом кадрів, зменшенням економічної активності та ризиками довгострокового відтоку людського капіталу. У цих умовах підвищується значення ефективної системи державного регулювання міграційних процесів, яка має бути спрямована на забезпечення керованості міграційних потоків, підтримку міграційного потенціалу країни та мінімізацію негативних наслідків зовнішньої мобільності населення. У табл. 1 відображено ключові кількісні показники розвитку міграційних процесів в Україні у 2021-2024 рр., що дозволяє проаналізувати динаміку оформлення документів для виїзду на постійне місце проживання.

Таблиця 1

Динаміка міграційних процесів в Україні за 2021-2024 рр.

Показник	Од. виміру	2021	2022	2023	2024
Оформлено документів для виїзду на постійне місце проживання	осіб	5942	2592	3152	3200
Повернулось в Україну	осіб	2020	531	526	500
Перебуває на обліку імігрантів	осіб	303115	305024	305744	303000
Оформлено посвідок на постійне проживання	шт.	21012	8144	9977	9800
Відмовлено у видачі посвідки на ПМП	шт.	995	577	538	520
Вилучено посвідок на ПМП	шт.	2902	1149	2188	2200
Перебуває на обліку іноземців та осіб без громадянства (тимчасові)	осіб	189157	88966	62092	59500
Оформлено посвідок на тимчасове проживання	шт.	81990	26250	16669	15500

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Відмовлено у видачі посвідки на тимчасове проживання	осіб	3441	2466	1721	1600
--	------	------	------	------	------

Джерело: складено авторами на основі [5]

Аналіз динаміки оформлення документів для виїзду на постійне місце проживання свідчить про різке зниження таких звернень у 2022 році – до 2592 осіб порівняно з 5942 особами у 2021 році. Це зумовлено шоковою реакцією населення на початок повномасштабної війни, коли більшість українців виїжджали переважно тимчасово, не плануючи змінювати країну проживання. Поступове відновлення показників у 2023-2024 рр. демонструє стабілізацію міграційних потоків та прийняття довгострокових рішень щодо місця проживання. Показник повернення громадян в Україну протягом 2021-2024 рр. залишається низьким і демонструє тенденцію до скорочення – з 2020 осіб у 2021 році до 500 осіб у 2024 році. Це свідчить про складну безпекову ситуацію та збереження ризиків, які перешкоджають масовому поверненню населення, що виїхало за кордон у попередні роки. Кількість осіб, які перебувають на обліку імігрантів, протягом аналізованого періоду коливається незначно, залишаючись у межах 303-305 тис. осіб. Це свідчить про відносну стабільність міграційних потоків до України, незважаючи на воєнний стан та зниження інвестиційної та соціальної привабливості країни для іноземців. Показники надання посвідок на постійне та тимчасове проживання демонструють різке зменшення у 2022-2023 рр., що пов'язано з ускладненням процедур оформлення документів та зниженням кількості іноземців, які перебували на території України. Водночас у 2024 році спостерігається часткове відновлення динаміки, що свідчить про адаптацію адміністративних процедур до умов воєнного часу та відновлення економічної активності. Зменшення кількості осіб, які перебувають на обліку тимчасово проживаючих іноземців – з 189157 осіб у 2021 році до 59500 осіб у 2024 році – відображає загальну тенденцію падіння іміграційної активності та посилення виїзду іноземців з України після початку війни. Кількість відмов у видачі посвідок у ці роки також скорочується, що свідчить як про зменшення поданих заяв, так і про більш спрощену процедуру розгляду документів у період високої адміністративної напруги. У табл. 2 відображено кількісні зміни у чисельності біженців, осіб, які потребують додаткового захисту, та нелегальних мігрантів в Україні протягом 2021-2024 рр. Результати аналізу свідчать про зростання кількості біженців у 2022 році до 1510 осіб порівняно з 1326 особами у 2021 році, що є реакцією на глобальні міграційні процеси та підвищення ролі України як транзитної держави. У подальші роки показник знижується, досягаючи 1350 осіб у 2024 році, що свідчить про стабілізацію міграційної ситуації та оптимізацію процедур реєстрації та обліку біженців. Кількість осіб, які потребують додаткового захисту, зростала до 2023 року – з 928 до 1056 осіб, що відображає погіршення умов безпеки у країнах походження мігрантів та збільшення кількості конфліктів у світі. Проте у 2024 році показник знижується до 1000 осіб, що свідчить про покращення процесів адміністрування та оптимізацію процедур визначення статусу.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

**Динаміка біженців та нелегальних мігрантів в Україні
за 2021-2024 рр. (осіб)**

Показник	2021	2022	2023	2024
Біженці в Україні станом на 31.12	1326	1510	1464	1350
З них чоловіки	996	1080	1042	960
З них жінки	330	430	422	390
Особи, які потребують додаткового захисту	928	1013	1056	1000
З них чоловіки	704	756	781	750
З них жінки	224	257	275	250
Нелегальні мігранти виявлено	8308	5062	3389	3100
З них чоловіки	6428	3939	2541	2300
З них жінки	1880	1123	848	800
Примусово видворено	251	243	214	210
Добровільне повернення	19	3	4	5

Джерело: складено авторами на основі [5]

Динаміка нелегальних мігрантів демонструє різке скорочення – з 8308 осіб у 2021 році до 3100 осіб у 2024 році. Така тенденція пов'язана зі зміцненням системи прикордонного контролю, модернізацією технічних засобів спостереження та підвищенням співпраці України з ЄС у сфері протидії нелегальній міграції. Проте переважання чоловіків у структурі нелегальних мігрантів свідчить про домінування трудової мотивації серед незаконних переміщень населення. Показники примусового видворення та добровільного повернення особливо низькі, що є характерною рисою української моделі міграційної політики, яка робить акцент не на репресивних заходах, а на превентивних та адміністративних механізмах регулювання міграційних процесів.

Міжнародна міграція українців є багатогранним процесом, що має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки, соціуму та демографічної структури України. Оптимізація державної політики у сфері міграції потребує балансування між правами мігрантів, економічними потребами країни та соціальною інтеграцією. Впровадження комплексних механізмів регулювання, запозичення міжнародного досвіду та створення адаптаційних програм сприятиме підвищенню ефективності управління міграційними потоками та зменшенню негативних наслідків для національної безпеки та економіки. Дослідження показало, що міжнародна міграція українців має комплексний характер і суттєво впливає на економіку та соціальну структуру країни. Основними наслідками є економічні переваги у вигляді грошових переказів та професійного розвитку, водночас присутні значні демографічні та кадрові ризики. Для ефективного управління міграційними потоками необхідне поєднання економічних, соціальних та правових інструментів. Подальші дослідження доцільно зосередити на прогнозуванні демографічних ефектів, оцінці ефективності інтеграційних програм та розробці системи мотивації для повернення висококваліфікованих мігрантів.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Список використаних джерел:

1. Бестужева С., Козуб В., Горобинська М. Україна в процесах міжнародної міграції робочої сили: аналітичне дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-71> (дата звернення: 01.12.2025)
2. Боброва Д., Дон О. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії рф. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 216-226.
3. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.] ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 33 с.
4. Осіпова Л., Хаєцька О. Міжнародна міграція робочої сили в умовах глобального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-22> (дата звернення: 01.12.2025)
5. Офіційний сайт Державної міграційної служби України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Eurostat. Job vacancies in number and % - NACE Rev. 2, B-S, quarterly data. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00172/default/table?lang=en> (дата звернення: 01.12.2025)
7. Mykhailyshyna D., Samoiliuk M., Tomilina M., Myronenko O., Levchenko Y. Ukrainian Refugees After Three Years Abroad: How Many and Who Will Return? The Fourth Wave of the Research. Policy Paper. Київ: CES, 20 лютого 2025 р. 101 р.

Бондаренко В.О.,
здобувачка бакалаврського рівня
ОП «Економіка міста. Урбаністика»
Никонюк К.О.,
викладач кафедри міжнародної економіки
Факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЄС У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні траєкторії економічного розвитку Європейського Союзу формуються в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, посилення гео економічної нестабільності та структурної трансформації світової економіки. За цих обставин модель розвитку ЄС зазнає суттєвих змін під впливом поєднання зовнішніх викликів і внутрішніх стратегічних пріоритетів. Особливого значення набувають питання економічної стійкості, реалізації зеленого та цифрового переходів, а також переосмислення ролі Європейського Союзу в системі глобальних економічних відносин. У цьому контексті аналіз макроекономічних показників розвитку ЄС дає змогу оцінити їх вплив на формування довгострокової конкурентоспроможності Союзу та визначити ключові напрями подальшої економічної еволюції.

Глобалізоване економічне середовище початку ХХІ століття характеризується одночасним посиленням міжнародної економічної взаємозалежності та зростанням гео економічної фрагментації. Порушення глобальних ланцюгів доданої вартості, технологічна конкуренція між провідними економічними центрами та підвищення безпекових ризиків суттєво впливають на траєкторії розвитку національних і регіональних економік. За цих умов Європейський Союз змушений коригувати власну модель економічного розвитку, поєднуючи відкритість до глобальних ринків із посиленням внутрішньої економічної стійкості [1].

Сучасна траєкторія економічного розвитку ЄС формується під впливом комплексу кризових факторів, зокрема пандемії COVID-19, енергетичної нестабільності та повномасштабної агресії Росії проти України. Ці події актуалізували проблему критичної залежності ЄС у сферах енергетики, сировинних ресурсів і високих технологій, що зумовило посилення уваги до концепції відкритої стратегічної автономії [2]. У межах цієї концепції ЄС прагне зменшити вразливість власної економіки, не відмовляючись від принципів відкритої економіки та багатосторонньої торгівлі.

Важливою складовою економічної траєкторії ЄС у глобалізованому світі є реалізація зеленого переходу, який інтегрується в загальну стратегію економічного зростання. Європейський зелений курс розглядається як інструмент структурної модернізації економіки, стимулювання інвестицій та формування нових конкурентних переваг на світових ринках [3]. Поряд із цим цифрова трансформація

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

економіки ЄС виступає ключовим чинником підвищення продуктивності, інноваційної активності та глобальної конкурентоспроможності, що відображено у стратегічних документах ЄС щодо цифрового десятиліття [4].

Аналіз макроекономічних показників свідчить, що ЄС зберігає позиції одного з провідних центрів світової економіки, забезпечуючи близько п'ятої частини світового ВВП та значну частку глобальної торгівлі. Водночас структура економічного розвитку ЄС характеризується посиленням інноваційної, «зеленої» та цифрової складових: витрати на R&D перевищують 2,4 % ВВП, внесок сектору товарів і послуг екологічного спрямування у ВВП становить понад 3,3 %, а рівень цифровізації економіки, за індексом DESI, оцінюється як високий (табл. 1). Разом з тим нерівномірність економічного розвитку між державами-членами зумовлює необхідність узгодження стратегічних напрямів розвитку з цілями економічної конвергенції та соціальної згуртованості [5].

Таблиця 1

Ключові показники економічного розвитку та структурної трансформації Європейського Союзу

Показник	Значення
Частка ЄС у світовому ВВП (2023 рік)	близько 14,7 %
Частка ЄС у світовій торгівлі	близько 16,6 %
Витрати на R&D, % ВВП	2,4 %
Валова додана вартість сектору товарів і послуг екологічного спрямування (EGSS), % ВВП, 2022 рік	понад 3,3 %
Рівень цифровізації (DESI)	високий

Джерело: сформовано автором на основі даних [5; 6; 7; 8].

У глобалізованому економічному середовищі зовнішньоекономічна стратегія Європейського Союзу дедалі більше орієнтується на формування партнерств нового типу, що поєднують торговельні та інвестиційні інструменти в межах єдиного стратегічного підходу. Ініціатива Global Gateway виступає прикладом такої комплексної моделі, спрямованої на зміцнення економічної присутності ЄС у ключових регіонах світу, диверсифікацію глобальних ланцюгів доданої вартості та зниження критичної залежності у стратегічно важливих секторах [9].

Водночас реалізація зазначених стратегічних напрямів розвитку відбувається в умовах підвищеної глобальної невизначеності, що зумовлює необхідність посилення координації економічної політики між державами-членами. Здатність ЄС забезпечити внутрішню єдність, узгодженість фіскальних, інвестиційних і промислових рішень, а також ефективне поєднання національних інтересів із загальносоюзними пріоритетами стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності Європейського Союзу.

За відсутності належної внутрішньої консолідації існує ризик фрагментації економічного простору ЄС та зниження ефективності його зовнішньоекономічної

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

політики. Натомість послідовна реалізація стратегічних ініціатив, орієнтованих на зелений і цифровий переходи, а також на розвиток глобальних партнерств, здатна забезпечити Європейському Союзу стійку позицію в системі світової економіки та сформуванню адаптивну траєкторію розвитку в умовах зростаючих глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. European Council. EU Strategic Agenda 2024–2029. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/yxrc05pz/sn02167en24_web.pdf
(дата звернення: 30.11.2025)
2. European Commission. Joint communication to the European parliament, the European council and the council on “European economic security strategy”. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023JC0020>
(дата звернення: 24.11.2025)
3. European Commission. The European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
(дата звернення: 24.11.2025)
4. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme>
(дата звернення: 24.11.2025)
5. Eurostat. Key Figures on the European Union in the World. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-key-figures/w/ks-01-25-002>
(дата звернення: 26.11.2025)
6. Eurostat. R&D expenditure in the EU [Електронний ресурс]. – Luxembourg, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
(дата звернення: 24.11.2025).
7. European Environmental Agency (EEA). Gross value added of the environmental goods and services sector, 2025. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/gross-value-added-of-the>
(дата звернення: 26.11.2025)
8. Eurostat. World trade in goods and services- an overview. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=World_trade_in_goods_and_services_-_an_overview
(дата звернення: 26.11.2025)
9. European Commission. Global Gateway Strategy. URL: https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships/global-gateway_en
(дата звернення: 24.11.2025).

Вареник С. С.,
здобувачка вищої освіти,
Корогодова О. О.,
К.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
М. Київ, Україна

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ

Глобалізація ринку праці – це процес формування єдиного міжнародного простору трудових відносин, що проявляється у зростанні мобільності робочої сили, поступовій уніфікації вимог до кваліфікації та стандартизації умов праці, а також у посиленні ролі транснаціональних корпорацій як ключових роботодавців. Рушійною силою глобалізаційних процесів виступає технологічний процес, лібералізація торгівлі та капіталу, а також демографічна диференціація регіонів.

Ринок праці характеризується інтернаціоналізацією робочої сили у регіональних економіках, що утворюють єдину глобальну економічну систему. Загальні процеси інтернаціоналізації здійснюються за допомогою наступних елементів:

- взаємопроникнення капіталів різних країн;
- інклюзивність у міжнародні відносини суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у сфері комерції, виробництва та обслуговування;
- діяльність міжнародних організацій (наприклад, МОП);
- збалансування розвитку національних економік у глобальній системі[2, с. 109-110].

Інтенсивність та прояв впливу глобалізації на національну економіку безпосередньо залежить від її економічного розвитку. Основним кінцевим результатом глобалізаційних процесів на ринку праці визначається перерозподіл робочої сили на світовому ринку, що по суті забезпечується міграцією працездатного населення.

Аверіхіна Т.В. та Шаркова Г.І. [1] у своєму дослідженні міграції робочої сили спираються на неокласичну теорію у виділенні причин міграційних процесів, виділяють наступні фактори:

- 1) по-перше, наявні відмінності у темпах накопичення капіталу, що впливають на різницю в силах притягання чи відштовхування робочої сили в регіонах світового господарства, дозволяючи визначити та чітко прослідкувати вектори переміщень працездатного населення;
- 2) по-друге, рівень та масштаб накопичення капіталу прямо впливають на рівень зайнятості в країні й обсяги відносного перенаселення (безробіття), яке формує основу для майбутньої міграції;

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3) по-третє, залежність між темпами й розмірами накопичення капіталу та міграцією безпосередньо проявляється в очікуваній заробітній платі: при значному імпорті робочої сили відбувається «викривлення» пропозиції праці у бік зростання, що дозволяє місцевим роботодавцям занижувати заробітну плату вітчизняним працівникам, збільшуючи при цьому нагромадження капіталу. Описаний процес є характерним для транснаціональних корпорацій як одних з основних глобальних гравців на ринку, які ефективно використовують міграційні процеси для переміщення виробництва у країни з більшим рівнем безробіття та меншою оплатою праці;

4) по-четверте, однією з причин трудової міграції є науково-технічний процес, який в умовах Індустрії 4.0 дозволяє скоротити чисельність персоналу на виробництві за рахунок здійснення автоматизації основних процесів, вивільнена робоча сила (переважно низькокваліфікована) при цьому змушена мігрувати у пошуках застосування своїх навичок в інших країнах [3, с.8].

Існує ряд основних факторів виникнення міжнародної міграції від незадовільних економічних умов та рівня стабільності заробітної плати, до соціальних, політичних та екологічних причин [1]:

Зростання трудової міграції є помітним наслідком глобалізації. Простежується наявність кількох основних векторів. Серед них визначається рух з країн, що розвиваються, до розвинених та з «периферії» регіонів до економічних центрів.

Основу трудової міграції складають робітники, проте спостерігаються тенденції до руху службовців, які, однак, менш виражені [1].

Для країн-донорів робочої сили трудова міграція стає каталізатором у зменшенні тиску на внутрішній ринок праці особливо за наявності попереднього високого рівня безробіття, дозволяючи уникнення «перенаселення». З іншого боку отримання грошових переказів від трудових емігрантів дозволяє акумулювати валютні надходження й стимулювати інвестиційні процеси спрямовані на розвиток внутрішнього ринку. До негативних факторів можна віднести старіння населення, оскільки основним рушієм еміграції виступають переважно молодші покоління працівників, яким не вистачило досвіду для пошуку роботи у власній країні. Особливим негативним наслідком для національних економік є феномен «відтік мізків», який полягає в масовій еміграції висококваліфікованої робочої сили (науковців, інженерів, лікарів, ІТ-спеціалістів). Тенденції до зростання обсягів «brain drain» для України та інших національних економік призводять до втрати інноваційного потенціалу, недоотримання оподаткування сповільнення економічного зростання для країни-донора [4, с. 248-249].

Для країни-реципієнта імміграція, з одного боку, дозволяє залучити переважно дешеву робочу силу у сектори з низькою вартістю праці (сільськогосподарчий сектор, будівництво тощо) та заповнити нестачу кваліфікованих кадрів у високотехнологічних сферах за рахунок більш кваліфікованих іммігрантів. На рівні із зазначеними позитивними факторами, виникає значна соціальна напруга за рахунок, по-перше, порушення національної гомогенності [2], та, по-друге,

заниження середньої заробітної плати для місцевих низькокваліфікованих робітників.

Отже, глобалізація ринку праці, з одного боку, підвищує ефективність світової економіки шляхом здійснення оптимального розподілу ресурсів та наданням можливостей для соціального й кар'єрного розвитку окремих працівників, проте в той же час поглиблює наявні відмінності в економічному розвитку країн, спричиняє зростання соціальних ризиків (для країн-донорів це втрата людського ресурсу, для країн-реципієнтів це зростання рівня безробіття та надмірного заниження рівня оплати праці через дисбаланс у попиті й пропозиції на працю) та декваліфікацію робочої сили у країнах-донорах.

Список використаних джерел:

1. Аверіхіна, Т. В., Шаркова, Г. І. Міжнародна міграція робочої сили, види, причини та фактори розвитку. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 197–198. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7866/1/197-198.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

2. Гнатенко, І. А., Рубежанська, В. О. Вплив глобалізації на національний та регіональні ринки праці в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 3. С. 109–112. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8100241>.

3. Моїсеєнко, Т. Є., Корогодова, О. О., Черненко, Н. О., Глущенко, Я. І. Напрями усунення асиметрії на міжнародному ринку праці в умовах Індустрії 4.0 та 5.0. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/392> (дата звернення: 03.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15275103>.

4. Нікітенко, Л. О. «Відтік мізків» та його наслідки для України. *Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір*. 2019. С. 245–249.

Вербняк Т. М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Інтеграція України у світову економіку супроводжується низкою системних ризиків, які безпосередньо загрожують її економічній безпеці. Одним із ключових ризиків є структурна деформація національної економіки, що проявляється у переважанні сировинного експорту та пригніченні високотехнологічних галузей. Глобальна конкуренція, в якій домінують розвинені країни та транснаціональні корпорації (ТНК), часто ставить українських виробників у не вигідне становище. Це призводить до занепаду цілих галузей промисловості, які історично були основою економіки багатьох українських міст. Продукція національних підприємств заміщується імпортними поставками, що веде до скорочення робочих місць, зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів і, як наслідок, до деградації міської інфраструктури та соціальної сфери. Таким чином, економічна безпека міст, особливо монопрофільних індустріальних центрів, опиняється під прямою загрозою.

Іншою серйозною проблемою, яка посилена глобалізацією, є трудова міграція та відтік людського капіталу. Відкриті кордони та глобальний ринок праці створюють умови для виїзду кваліфікованих фахівців за кордон у пошуках кращих умов праці та вищої заробітної плати. Для українських міст це означає втрату найціннішого ресурсу – інтелектуального та професійного потенціалу, який є рушійною силою інноваційного розвитку та економічного зростання. «Відтік мізків» уповільнює модернізацію економіки, знижує конкурентоспроможність місцевого бізнесу та ускладнює реалізацію стратегій сталого розвитку. Економічна безпека міста неможлива без стабільного та кваліфікованого кадрового забезпечення, а глобалізація в її нинішньому вигляді створює системний виклик для його збереження. Третій важливий аспект – це фінансова вразливість. Включення України до глобальних фінансових ринків робить її економіку чутливою до світових фінансових криз та спекулятивних коливань. Фінансова криза є однією з головних загроз національній безпеці в глобалізованому світі. Ця загроза транслюється і на міський рівень: нестабільність на фінансових ринках може призвести до раптового відтоку інвестицій, знецінення національної валюти, кризи банківської системи та скорочення кредитування бізнесу. В таких умовах міські економіки, залежні від інвестицій та стабільного функціонування фінансового сектору, зазнають значних втрат, що негативно позначається на рівні зайнятості, доходах населення та здатності муніципалітетів виконувати свої соціальні зобов'язання. Нарешті, зростаюча роль транснаціональних корпорацій та міжнародних організацій створює ризик втрати економічного суверенітету. ТНК, володіючи величезними

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

фінансовими та технологічними ресурсами, здатні впливати на економічну політику держави та окремих регіонів, лобіюючи власні інтереси, які не завжди збігаються з цілями сталого розвитку українських міст. Вони можуть витіснити місцевих виробників, створювати монополії та використовувати ресурси територій без належного внеску в їхній розвиток. Це перетворює світову економіку із способу господарювання на спосіб володарювання міжнародних компаній, що ставить під сумнів можливість реалізації довгострокових стратегій розвитку на місцевому рівні.

Глобалізація не лише створює економічні ризики, але й загострює глобальні проблеми сучасності, такі як екологічні кризи, соціальна нерівність та вичерпання ресурсів, які безпосередньо впливають на сталий розвиток міст. Українські міста, як і агломерації по всьому світу, є осередками споживання ресурсів та генерації відходів. Глобальна економічна модель, орієнтована на постійне зростання виробництва і споживання, посилює антропогенний тиск на міські екосистеми. Забруднення повітря та води, проблема утилізації твердих побутових відходів, скорочення зелених зон – усе це є наслідком інтенсивної економічної діяльності, стимульованої глобальними ринками. Для забезпечення сталого розвитку містам необхідно переходити до нових моделей господарювання, таких як циркулярна економіка, яка передбачає раціональне використання ресурсів, енергозбереження та екологічно чисте виробництво. Цей підхід, що активно обговорюється на міжнародному рівні, зокрема в доповідях Римського клубу, є стратегічною відповіддю на глобальні екологічні виклики. Впровадження принципів циркулярної економіки на рівні українських міст може стати важливим елементом зміцнення їхньої економічної безпеки, оскільки дозволить зменшити залежність від імпорту сировини, створити нові «зелені» робочі місця та підвищити якість життя мешканців. Соціальний вимір глобалізації також є критично важливим для сталого розвитку міст. Глобалізація часто призводить до поглиблення соціальної нерівності всередині міст. Формується розрив між високооплачуваними фахівцями, затребуваними в глобалізованих секторах економіки, та працівниками традиційних галузей або низько кваліфікованою робочою силою. Це створює соціальну напругу, фрагментує міський простір та підриває соціальну згуртованість. Економічна безпека міста не може бути досягнута, якщо значна частина його мешканців відчувається виключеною з процесів розвитку. Тому стратегії сталого міського розвитку повинні включати заходи, спрямовані на створення інклюзивної економіки, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток системи освіти та перекваліфікації кадрів, а також забезпечення доступності якісних соціальних послуг для всіх верств населення [1].

В умовах неминучого впливу глобалізації, завданням України є не протистояння їй, а розробка ефективних механізмів адаптації та використання її переваг для зміцнення національної економіки та забезпечення сталого розвитку міст. Це вимагає проактивної державної та муніципальної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності місцевих економік. Одним із ключових напрямів має стати підтримка інновацій та розвиток високотехнологічних секторів. Використовуючи так званий технологічний підхід до глобалізації, українські міста

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

можуть інтегруватися у світову економіку не як постачальники сировини, а як центри інновацій, наукових досліджень та розробки програмного забезпечення. Створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів та залучення венчурного капіталу допоможе зберегти людський капітал та створити нові точки економічного зростання. Важливим елементом зміцнення економічної безпеки є диверсифікація міської економіки. Залежність від однієї-двох галузей робить місто вразливим до коливань на світових ринках. Це дозволить створити більш стійку та гнучку економічну систему, здатну адаптуватися до зовнішніх шоків. Крім того, необхідно посилювати роль місцевого самоврядування у формуванні економічної політики. Децентралізація повноважень та фінансових ресурсів дає містам більше можливостей для реалізації власних стратегій розвитку, орієнтованих на місцеві потреби та конкурентні переваги. Ефективне муніципальне управління, прозорість, боротьба з корупцією та залучення громадян до процесу прийняття рішень є фундаментальними передумовами для залучення інвестицій та забезпечення сталого й безпечного розвитку міст в епоху глобалізації.

Процес глобалізації є об'єктивною реальністю, що справляє глибокий і суперечливий вплив на національну економіку України. Він створює як значні можливості для економічного зростання, так і серйозні загрози для економічної безпеки, які найбільш концентровано проявляються на рівні міст. Деіндустріалізація, відтік людського капіталу, фінансова нестабільність та домінування зовнішніх гравців підривають основи сталого міського розвитку. Водночас глобальні виклики спонукають до пошуку нових моделей розвитку, таких як циркулярна економіка та інклюзивне зростання. Для того, щоб українські міста могли успішно розвиватися в глобалізованому світі, необхідна комплексна стратегія, що поєднує державну підтримку інновацій, диверсифікацію місцевих економік, зміцнення людського капіталу та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Лише такий підхід дозволить мінімізувати ризики глобалізації та перетворити її виклики на можливості для побудови економічно безпечних, стійких та процвітаючих міст України.

Список використаних джерел:

1. Лойко В.В., Вербняк Т.М. Фактори забезпечення сталого розвитку міст України в контексті економічної безпеки в умовах післявоєнного відродження. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1 (13). С. 318-328.

Гайдичук А.М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Сергієнко М.В.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Херсонський державний університет
м. Івано-Франківськ, Україна

РОЗВИТОК ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Розвиток фермерських господарств у сучасному глобалізованому світі набуває особливої актуальності, оскільки аграрний сектор дедалі більше інтегрується у міжнародні ринки, технологічні тренди та глобальні продовольчі ланцюги. Глобалізація створює для фермерських господарств як нові можливості, так і додаткові ризики, що потребують стратегічного бачення, адаптації, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної стійкості. У цьому контексті фермерство розглядається не лише як форма господарювання, а й як соціально-економічний інститут, що забезпечує продовольчу безпеку, збереження сільських територій, розвиток локальної економіки та підтримку сільських спільнот.

Глобалізаційні процеси впливають на фермерські господарства через розширення ринків збуту, можливість доступу до інноваційних технологій, нових генетичних ресурсів, сучасних агротехнік, електронної комерції, міжнародних програм підтримки та фінансових інструментів. Одночасно фермери стикаються з посиленням конкуренції з боку великих аграрних корпорацій, нестабільністю цін на світових ринках, ускладненням логістики, необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості та екологічних вимог, а також зростанням залежності від коливань глобальної економіки. Усі ці фактори формують середовище, в якому фермерські господарства мають адаптувати власні стратегії та виробничі моделі.

Умови глобалізації стимулюють фермерські господарства до впровадження інновацій, підвищення продуктивності, оптимізації витрат і підсилення технологічної складової. Цифровізація аграрного виробництва дає змогу фермерам використовувати геоінформаційні системи, цифрові платформи, системи точного землеробства, програмні комплекси для моніторингу стану ґрунтів, посівів і техніки, а також онлайн-інструменти для управління збутом та контрактами. Такі технології допомагають зменшити ризики, пов'язані з кліматичними змінами та коливаннями врожайності, дозволяючи точніше прогнозувати виробничі результати. Окрім того, фермери отримують можливість доступу до глобальних інформаційних ресурсів, міжнародних баз даних, агроконсультацій і ринкової аналітики, що посилює їхню здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Глобалізація змінює й логіку функціонування продовольчих ланцюгів. Зростає значення стандартів безпечності харчових продуктів, сертифікації, маркування, екологічності виробництва та простежуваності продукції від поля до столу. Фермерські господарства змушені інтегруватися у ці ланцюги через дотримання міжнародних протоколів, співпрацю з переробниками, трейдерами, ритейлерами та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

експортерами. Такі процеси сприяють структурній трансформації фермерства, стимулюючи укрупнення господарств, розвиток кооперації, створення кластерів і формування мережеских моделей взаємодії. Кооперативи дозволяють фермерам консолідувати ресурси, зменшити витрати, підвищити рівень виробничої та маркетингової діяльності, отримати доступ до спільної інфраструктури та розширити збут.

Водночас глобалізація підсилює вразливість фермерів до зовнішніх шоків. Коливання світових цін, валютні ризики, політична нестабільність, зміни у міжнародній торгівельній політиці та обмеження експортних потоків можуть призводити до різких змін доходів фермерських господарств. Залежність від імпортованих ресурсів, добрив, техніки, насіння або запчастин також створює додаткові виклики, особливо в умовах воєнних дій, енергетичних криз і порушення глобальних ланцюгів постачання. Тому фермерські господарства вимушені формувати механізми ризик-менеджменту, впроваджувати диверсифікацію виробництва, орієнтуватися на локальні ринки та посилювати самозабезпечення.

Важливим аспектом розвитку фермерських господарств у глобалізованому середовищі є адаптація до змін клімату. Зростання температур, нерівномірність опадів, поширення шкідників та хвороб рослин вимагають від фермерів впровадження нових технологій обробки ґрунту, використання стійких сортів та гібридів, оптимізації агротехнік, раціонального використання водних ресурсів і запровадження екологічного моніторингу. У глобальному контексті фермери дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, які включають відповідальне землеробство, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, мінімізацію викидів та збереження біорізноманіття.

Глобалізація також створює нові соціально-економічні можливості для фермерів. Поширення електронної комерції дозволяє продавати продукцію за межами локальних ринків, налагоджувати прямі зв'язки з кінцевими споживачами, отримувати вищі прибутки завдяки мінімізації ролі посередників. Розвиток соціальних мереж і цифрового маркетингу відкриває канали для просування фермерських продуктів, формування бренду та завоювання довіри споживачів. Водночас змінюється структура попиту: зростає інтерес до органічної продукції, локальних товарів, нішевих культур, переробленої продукції, фермерських делікатесів, гастрономічного та агротуристичного сервісу. Ці тенденції сприяють формуванню нових бізнес-моделей фермерських господарств, що орієнтуються на індивідуалізацію, додану вартість і створення унікального продукту.

Питання державної підтримки фермерських господарств також набуває нового змісту. У контексті інтеграції до світових ринків ключовими напрямками стають субсидії на інновації, програми розвитку органічного виробництва, підтримка молодих фермерів, розвиток дорадництва, компенсації на придбання техніки, страхування врожаїв і впровадження екологічно дружніх технологій. У країнах, що активно інтегруються в європейський економічний простір, зокрема в Україні, фермерські господарства отримують доступ до міжнародних грантів, програм співфінансування та проєктів сталого розвитку, що підвищує їхню здатність

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

конкурувати на глобальному рівні.

Умови глобалізації сприяють переорієнтації фермерських господарств на інновації у сфері управління. Поширюються підходи, засновані на стратегічному менеджменті, плануванні виробничих циклів, управлінні якістю, контролі ризиків, оптимізації логістики та використанні цифрових платформ для управління ресурсами. Фермери дедалі частіше формують індивідуальні стратегії розвитку, враховуючи ринкові можливості, нові канали збуту та сучасні технології. Успішні фермерські господарства переходять до моделі підприємницького фермерства, у центрі якого лежить інноваційність, клієнтоорієнтованість.

Глобалізація стимулює також розвиток людського капіталу у фермерстві. Від фермерів вимагаються не лише агротехнічні знання, а й компетентності з управління, економіки, маркетингу, логістики, цифрових технологій. Підвищення кваліфікації, неформальна освіта, участь у міжнародних форумах, доступ до онлайн-курсів і професійних мереж формують нову генерацію фермерів, здатних працювати в умовах глобальної конкуренції.

Діджиталізація аграрної діяльності у глобалізованому середовищі стає невід'ємною частиною розвитку фермерських господарств. Використання цифрових платформ для продажу, управління запасами, прогнозування врожайності, аналізу ґрунтів і моніторингу погодних умов дозволяє оптимізувати витрати, покращити стратегічне планування і забезпечити вищу якість продукції. Соціальні мережі та онлайн-маркетплейси відкривають нові можливості для прямої взаємодії з кінцевими споживачами, що сприяє підвищенню доходів фермерських господарств.

Підсумовуючи, розвиток фермерських господарств у умовах глобалізації набуває системного та багатовимірного характеру. Фермерство трансформується під впливом економічних, технологічних, екологічних і соціальних факторів, що формують нову модель аграрного підприємництва. Глобалізація створює широкий спектр можливостей для зростання, модернізації та розширення ринків, але водночас висуває низку викликів, які вимагають від фермерських господарств гнучкості, інноваційності, професійності та стратегічного планування. Успішний розвиток фермерства в глобалізованому середовищі залежить від ефективності управління, здатності до адаптації, доступу до технологій, здатності формувати конкурентні переваги та рівня державної підтримки. Саме ці чинники визначатимуть подальшу динаміку фермерських господарств, їхню інтеграцію у світові ланцюги вартості та забезпечення продовольчої безпеки у глобальному вимірі.

Список використаних джерел:

1. Наумов О.Б., Мохненко А.С., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 48. С. 19-24.

Гладчук І. М.
здобувач вищої освіти
Юрченко О. А.,
доцент кафедри міжнародної економіки,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський столичний університет
імені Б. Грінченка, м. Київ, Україна

РОЛЬ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Роль України на світовому ринку продовольчих товарів в умовах глобалізації є ключовим елементом сучасного економічного дискурсу, що обумовлено стратегічним значенням країни у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Україна посідає провідні позиції у виробництві та експорті зернових і олійних культур, продукції переробки та готових харчових товарів, формуючи важливий сегмент світових агропродовольчих потоків. Аграрний сектор характеризується значним природно-ресурсним потенціалом, високою родючістю ґрунтів, сприятливими кліматичними умовами та наявністю сформованої експортно орієнтованої моделі розвитку. Унаслідок цього українська продукція виступає фактором стабілізації світових продовольчих ринків і водночас – елементом диверсифікації імпорتنих потоків для країн ЄС, Північної Африки, Азії та Близького Сходу.

Питання розвитку продовольчого ринку в Україні та забезпечення продовольчої безпеки досліджували такі вітчизняні вчені, як Р. Агакерімова [1], В. Бойко [2], П. Саблук [3], Л. Шинкарук [5], О. Дребот [6], І. Румик [7] та інші.

Глобалізація формує нову траєкторію розвитку України у світовій продовольчій системі, посилюючи взаємозалежність національного аграрного сектору зі світовими ланцюгами постачання. Політичні виклики, логістичні обмеження, трансформація ринкових відносин та воєнні ризики істотно змінюють умови функціонування експортоорієнтованої аграрної моделі. Тому комплексне дослідження ролі України в умовах глобалізації є критично важливим для визначення стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої стійкості.

Протягом 2020-2021 років аграрний сектор України був одним із головних драйверів економічного зростання та забезпечував до 41% усього товарного експорту країни. Вартість експорту сільськогосподарської продукції зросла з 22 млрд дол. США у 2020 р. до 27,7 млрд дол. США у 2021 р., що стало історичним максимумом постмайданного періоду. У структурі експорту домінували зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), олійні культури та продукти їх переробки

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

(соняшникова олія, шрот). На ці групи припадало близько 70–80 % загального агропродовольчого експорту [4].

Україна стабільно посідала провідні позиції у світовій аграрній торгівлі, зокрема близько 12 % світового експорту кукурудзи, 9 % - пшениці, 46 % - соняшникової олії та 54 % - соняшникового шроту. У цей період країна була найбільшим виробником насіння соняшнику, другим за обсягами експортером соняшникової олії та одним із провідних світових експортерів ячменю та ріпаку. Основними ринками збуту залишалися країни Азії (Китай, Індія, Туреччина, Саудівська Аравія), ЄС (Нідерланди, Іспанія, Польща, Німеччина, Італія) та Північної Африки (Єгипет, Нігерія, Марокко, Лівія).

У 2022 р. повномасштабна агресія росії спричинила різке звуження експортних можливостей через блокаду чорноморських портів, руйнування транспортної інфраструктури та мінування від 20 до 25% сільськогосподарських земель. Унаслідок цього обсяги експорту скоротилися на 15-20%. Утім, завдяки «зерновій ініціативі» та створенню «шляхів солідарності» через країни ЄС, у 2023 р. вдалося відновити значні обсяги експорту – 61,8 млн т продукції, переважно зерна та олійних культур [4].

У 2024 р. переформатування логістики через дунайські порти, альтернативні морські маршрути та залізничні коридори країн ЄС дозволило збільшити обсяги експорту до 72,7 млн т. Ці тенденції свідчать, що Україна не лише зберегла, а й частково посилила свою роль одного з найважливіших експортерів продовольства попри безпрецедентні шоки [4].

Показники Global Food Security Index демонструють, що у 2022 р. Україна опинилася на 71-му місці серед 113 країн світу та 26-му місці в Європі, що відображає погіршення ключових компонентів продовольчої стійкості. Найбільш критичними залишаються: економічна доступність продовольства – лише 48 балів (93-тє місце); стійкість природних ресурсів – 43,5 бала (94-тє місце); забезпеченість харчовими продуктами – 66,6 бала (65-тє місце) [8].

Падіння рейтингу пов'язане зі зростанням інфляції на харчові продукти, логістичними порушеннями, зниженням виробництва та втратою аграрної інфраструктури.

Аналіз споживання основних продуктів у 2020-2024рр. свідчить про поступове погіршення продовольчої забезпеченості населення. Повне дотримання фізіологічних норм спостерігається лише за трьома групами продуктів – картоплею, овочами та рослинними оліями. Натомість споживання м'яса, риби, молочної продукції та фруктів становить лише 48-72% від норм. Такі тенденції свідчать про зниження купівельної спроможності та погіршення структури харчування населення.

Глобалізація справляє багатомірний вплив на продовольчу безпеку України, формуючи як додаткові можливості, так і комплексні загрози для функціонування аграрного сектору. У контексті позитивних ефектів варто зазначити, що зростання глобальної взаємодії істотно активізувало експортну діяльність українського аграрного комплексу. Розширення присутності на міжнародних ринках зернових та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

олійних культур сприяло збільшенню валютних надходжень, що в умовах економічної нестабільності має ключове значення для підтримання макрофінансової рівноваги. Важливим чинником позитивного впливу глобалізації є також інтеграція України до міжнародних ланцюгів постачання та економічних об'єднань, зокрема в межах Світової організації торгівлі та Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Ці процеси забезпечили доступ на зовнішні ринки збуту, стимулювали гармонізацію стандартів якості з європейськими вимогами, сприяли модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності української продовольчої продукції. Крім того, відкритість економіки в умовах глобалізованого середовища створила передумови для залучення іноземних інвестицій у розвиток технологічної та логістичної інфраструктури аграрного сектору, що, у свою чергу, сприяло впровадженню інновацій, оптимізації виробничих процесів і збільшенню ефективності сільськогосподарського виробництва.

Разом із тим глобалізаційні процеси характеризуються значним спектром ризиків, які здатні погіршувати стан продовольчої безпеки України. Одним із ключових викликів є зростання залежності від зовнішніх ринків, оскільки значна частка виробленої аграрної продукції орієнтована саме на експорт. У разі глобальних цінових коливань, політичної нестабільності чи порушення логістичних маршрутів, це створює загрозу забезпеченню внутрішнього попиту населення на базові харчові продукти. Додатковим негативним аспектом є тенденція до монополізації виробництва у руках великих агропромислових корпорацій. Така концентрація ресурсів призводить до поступового витіснення малих та середніх виробників, що знижує диверсифікацію та стійкість локальних продовольчих систем, обмежує розвиток сільських територій та посилює соціально-економічну нерівність. Окрему загрозу становлять екологічні наслідки інтенсифікації аграрного виробництва, які в умовах глобальної конкуренції стимулюють надмірне використання природних ресурсів. Виснаження ґрунтів, забруднення водних екосистем, деградація ландшафтів і зниження рівня біорізноманіття формують довгострокові ризики для відтворення аграрного потенціалу та сталого розвитку продовольчих систем. Отже, глобалізація має подвійний характер впливу на продовольчу безпеку України, поєднуючи стратегічні можливості інтеграції у світову економіку з високими ризиками, що потребують державного регулювання та системної політики управління.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору України та його ролі в глобальній продовольчій системі надає підстави визначити стратегічні пріоритети, реалізація яких здатна забезпечити зміцнення конкурентних позицій країни та підвищення її стійкості до зовнішніх викликів. Одним із ключових напрямів є необхідність переходу до моделі виробництва продукції з вищою доданою вартістю, що передбачає активний розвиток переробної промисловості, стимулювання виробництва готових харчових продуктів та розширення номенклатури експортної продукції. Такий підхід дозволить зменшити залежність від сировинного експорту та забезпечити зростання економічної віддачі від аграрного сектору. Надзвичайно важливим пріоритетом є модернізація транспортно-

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

логістичної інфраструктури, яка в умовах воєнних дій та глобальної нестабільності має вирішальне значення. Розвиток дунайських портів, залізничних коридорів, мультимодальних логістичних маршрутів та інтеграція до європейської транспортної системи здатні забезпечити стійкість експорту та ефективність внутрішніх логістичних процесів.

У контексті забезпечення внутрішньої продовольчої стійкості важливим є стимулювання розвитку виробництва тваринницької та молочної продукції, дефіцит яких визначає сучасну структуру споживання населення та формує ризики продовольчої доступності. Водночас подальша цифровізація аграрного сектору має виступати основою для технологічної модернізації українського сільського господарства. Використання систем точного землеробства, автоматизація процесів, впровадження технологій Big Data, штучного інтелекту та кліматично орієнтованих рішень підвищують ефективність виробництва та його стійкість до кліматичних ризиків. Особливого значення набуває формування системи раціонального природокористування, яка передбачає впровадження заходів із охорони ґрунтів, оптимального управління водними ресурсами, відновлення екосистем та зменшення антропогенного навантаження на навколишнє середовище. Це є необхідною передумовою для довгострокового збереження аграрного потенціалу. Крім того, стратегічно важливою є активізація міжнародної співпраці України в межах продовольчих ініціатив, поглиблення інтеграції з ринками ЄС, Африки та Азії, а також зміцнення ролі країни у вирішенні глобальних продовольчих проблем. Реалізація зазначених пріоритетів створить підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору, зміцнення його позицій у світовій продовольчій системі та забезпечення продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-53> (дата звернення станом на 12.11.2025)
2. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27> (дата звернення станом на 12.11.2025)
3. Глобалізація і продовольство : монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Білорус, В. І. Власов. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 632 с.
4. Державна служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення станом на 12.11.2025)
5. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропромислового комплексу України: монографія / за наук. ред. Л. В. Шинкарук. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2022 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2022_monografiya_prodovolcha_bezpeka.pdf

6. Продовольча та екологічна безпека України в умовах воєнного стану: колективна монографія / за науковою редакцією академіка НААН О.І. Дребот. Київ: Видавництво НУБІП України, 2022. 266 с.

7. Румик І. І. Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2020. 420 с.

8. Global Food Security Index 2022. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-securityindex/> (дата звернення станом на 12.11.2025)

ЗМІНИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Глобалізаційні процеси останніх десятиліть суттєво трансформують європейський ринок праці, змінюючи його структуру, динаміку та основні механізми функціонування. Посилення міжнародної конкуренції, інтеграція до глобальних виробничих ланцюгів, цифровізація та зростання мобільності робочої сили формують нові умови розвитку зайнятості в Європейському Союзі. Одним із ключових індикаторів цих змін є рівень зайнятості, який демонструє стале зростання протягом останнього десятиліття.

За даними Eurostat, у 2023 році рівень зайнятості осіб віком 20–64 роки досяг 75,3 % [1], що стало найвищим показником за період спостережень. Порівняно з 2013 роком (67,5 %)[1] простежується виразна позитивна динаміка, а пандемія COVID-19 лише тимчасово сповільнила цей тренд. Зменшення до 72,4 % у 2020 році швидко змінилося відновленням та подальшим зростанням у 2021–2023 роках[1]. Наведені зміни відображено в табл. 1.

Таблиця 1

«Рівень зайнятості населення ЄС віком 20–64 роки у вибрані роки»

Рік	Рівень зайнятості, %
2013	67,5
2019	73,1
2020	72,4
2023	75,3

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Показники демонструють, що ринок праці ЄС зберігає стійкість навіть за умов глобальної конкуренції та зовнішніх шоків. Цьому сприяють зрушення у бік секторів із високою доданою вартістю, активний розвиток цифрової економіки та зростання попиту на кваліфікованих працівників.

Одним із проявів впливу глобалізаційних змін є поширення гнучких форм зайнятості. У 2023 році 23,1 млн осіб віком 15-64 років працювали за строковими контрактами, що становило 11,6 % [1] найманих працівників. Такий формат дозволяє роботодавцям оперативно адаптуватися до змін на глобальних ринках, але водночас підвищує ризики нестабільної зайнятості та неоднакових кар'єрних можливостей.

Важливим напрямом змін є трансформація галузевої структури зайнятості. За даними Eurostat, частка зайнятих у сфері послуг стабільно перевищує 70 % [1], що відображає переорієнтацію економік ЄС на наукомісткі та високотехнологічні сегменти. Зростає зайнятість в інформаційних технологіях, бізнес-послугах,

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

наукових дослідженнях, охороні здоров'я та освіті, тоді як виробничі галузі поступово скорочують свою частку. Ця тенденція узагальнена в табл. 2.

Таблиця 2.

«Частка зайнятості у сфері послуг та промисловості в ЄС»

Сектор	Частка зайнятих, %
Сфера послуг	понад 70
Промисловість (без будівництва)	близько 20
Сільське господарство	4 та менше

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Як видно з табл. 2, ринок праці ЄС дедалі сильніше тяжіє до сервісної моделі, де формується найбільша кількість робочих місць і зростає попит на висококваліфіковану працю. Глобалізація стимулює розвиток тих секторів, які можуть конкурувати на міжнародній арені та швидко адаптуватися до технологічних змін.

Разом із тим вплив глобалізації позначається нерівномірно. Eurostat фіксує суттєві регіональні відмінності: у країнах Північної та Західної Європи рівень зайнятості перевищує 80 % [1], тоді як у частині Південної та Східної Європи він нижчий. Це свідчить про концентрацію вигод глобальної інтеграції у більш розвинених регіонах із високою продуктивністю та інноваційним потенціалом, тоді як менш розвинені території частіше стикаються з відтоком кадрів та обмеженими можливостями включення в глобальні виробничі мережі.

Соціально-демографічні диспропорції також залишаються значними. Молодь частіше працює за строковими контрактами, жінки мають нижчі показники участі в ринку праці, а народжені за межами ЄС - обмежений доступ до стабільної зайнятості. У контексті глобалізації конкурентоспроможність працівників дедалі більше залежить від освіти, цифрових навичок та мобільності.

Певну приховану напругу на ринку праці демонструє показник розширеної незайнятості: у 2023 році він становив 11,3 % [1]. Це означає, що навіть за високого рівня зайнятості значна частина населення недовикористовує свій трудовий потенціал, що актуалізує потребу в політиках підтримки працевлаштування та підвищення кваліфікацій.

Отже, статистичні дані Eurostat засвідчують, що глобалізація не руйнує європейський ринок праці, а стимулює його адаптацію. Економіки ЄС переходять до моделі, у якій провідну роль відіграють інновації, цифрові технології та знання. Зростає зайнятість у секторах із високою доданою вартістю, водночас підвищуються вимоги до кваліфікації та гнучкості працівників. У результаті ринок праці ЄС зазнає глибокої трансформації, що формує нові критерії успішності й вимагає адаптації від держав, компаній та робочої сили в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem080/default/table?lang=en>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Mykola Dakhno,
Postgraduate student of the Department of International Economy,
Oksana Kazak,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine

INNOVATIVE LOGISTICS BUSINESS MODELS AS DRIVERS OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN GLOBALIZED SUPPLY CHAINS

In the contemporary context of global competition, the economic development of countries increasingly depends on the speed and flexibility with which they can integrate innovative models of supply chain organization. The events of recent years – the COVID-19 pandemic, the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine, disruptions of production and transport channels, and rapid technological change – have demonstrated that traditional logistics models have largely exhausted their adaptive capacity. This trend is also reflected in global trade statistics: according to international studies, total container traffic volumes in 2023-2024 experienced significant volatility, while port utilization rates during peak periods in some cases exceeded planned levels by 30-40% [1].

Certain segments, such as the maritime container logistics market, exhibit pronounced structural imbalances. An analysis of data from a sector-specific report (LIGA/AMEU) indicates that in Ukraine alone, container transportation in 2023 amounted to only 67,667 TEU. In contrast, total market demand, according to expert estimates, exceeds 400,000–600,000 TEU annually. This creates a substantial gap between available capacity and actual demand, compelling businesses to seek innovative approaches to logistics provision. At the same time, global players such as Maersk, MSC, and CMA CGM continue to demonstrate a strategic transformation of their business models – from traditional ocean shipping toward multimodal, digitalized solutions supported by specialized platforms, congestion forecasting systems, digital tracking services, and integrated insurance instruments.

The relevance of developing new logistics business models is particularly pronounced in the context of Ukraine, which, on the one hand, faces significant domestic demand for the delivery of aviation, technological, energy, and industrial components, and on the other hand, is actively building export flows of high-tech products, ranging from defense solutions to dual-use goods. International case studies indicate that globally, logistics costs on average account for 8-12% of GDP, while in some developing economies this figure reaches up to 20%.

In 2024, according to ElectroIQ analytics, 57% of global companies reported that their supply chains were operating at the limits of capacity, and more than 70% experienced critical delays in the supply of electronics, batteries, microchips, and aviation components. These trends are exacerbated by geopolitical fragmentation, as barriers between the U.S.,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

EU, and Chinese markets intensify and production cycles become increasingly regionalized [2].

Against the backdrop of these global transformations, the research of Nobel Prize laureates in Economics for 2023-2025 gains particular relevance for the logistics sector. Studies focusing on innovation-driven growth, investment dynamics, and mechanisms for economic adaptation to shocks demonstrate that modern business models should be grounded not in cost minimization, but in the optimization of network resilience. Nobel-recognized research in 2025 emphasized that innovation does not merely accelerate sectoral development – it reshapes the architecture of global competition, granting strategic advantages to companies with the fastest and most resilient supply chains.

Under Ukrainian conditions, the innovativeness of logistics models manifests not only in the growing share of digital services but also in the forced creation of parallel supply routes, compensation for closed maritime corridors, the use of cross-docking facilities in EU countries, and the development of partnerships with international shipping lines. The AMEU report further highlights that domestic demand for containerization may increase to 500,000–600,000 TEU, corresponding to medium-sized European markets. This implies that Ukraine’s logistics sector requires a revision of traditional business models and a transition toward technologically grounded solutions incorporating forecasting systems, artificial intelligence, and automation [1].

One of the key directions in the development of logistics in Ukraine is the support of innovative manufacturing, particularly in the field of unmanned technologies. The expansion of UAV, FPV, and robotics production generates demand for imports of high-precision components – electronics, engines, battery systems, carbon structures, optics, and communication systems. A particular challenge lies in the fact that the production of these components is largely concentrated in China, where, since 2023, export restrictions on a range of dual-use goods have been in place. In 2025, additional export licensing regulations were introduced, significantly complicating the operations of Ukrainian importers.

Under these conditions, the formation of innovative logistics business models oriented toward flexible multimodal solutions becomes a critical priority. This is not merely an adaptation to external constraints, but also a means of creating internal competitive advantages. The role of logistics forwarders is increasing, as they provide comprehensive support – from identifying manufacturers and verifying documentation to organizing consolidation and multimodal transportation (air, sea, rail, road), as well as subsequent warehousing in the EU and Ukraine.

Statistical forecasts further confirm the importance of innovation. Most global companies expect that by 2030, the share of “digital supply chains” operating based on predictive algorithms and automated management systems will exceed 60%. Ukrainian companies are already integrating elements of such models, ranging from digital tracking platforms to the use of artificial intelligence in risk analysis and route planning [3].

At the same time, innovative logistics business models are not limited to digitalization alone. They encompass the development of border infrastructure, the establishment of logistics hubs, optimization of insurance systems, reduction of transit times, and diversification of routes. As AMEU data indicate, even under conditions of

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

martial law, the Ukrainian market demonstrates significant growth potential: container transportation volumes and multimodal flows may increase by 20–25% in the medium term.

In this context, logistics evolves from a purely infrastructural sector into a critically important component of economic development. Its innovativeness, expressed through the implementation of advanced business models, becomes a driving force in ensuring the competitive sustainability of logistics enterprises, enhancing their operational flexibility in accessing international markets, overcoming regulatory barriers, and maintaining resilience during periods of economic and geopolitical turbulence.

References:

1. Liga.net. (n.d.). Growth of maritime transport, high port dues and the need for expensive exports. Retrieved November 02, 2025, from <https://biz.liga.net/ua/all/transport/interview/zrostannia-morskykh-perevezen-vysoki-portovi-zbory-i-neobkhidnist-dorohoho-eksportu>
2. ElectroIQ. (2025). Supply chain statistics and facts. Retrieved November 02, 2025, from <https://electroiq.com/stats/supply-chain-statistics/>
3. International Bank for Reconstruction and Development & World Bank. (n.d.). Ukraine's transport and logistics system: Current and prospective opportunities and challenges. Retrieved November 02, 2025, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>

Дика Є.О.,
здобувачка освіти другого (магістерського) рівня
Науковий керівник- Шлапак А. В.,
доктор економічних наук., доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація формує нові умови для розвитку країн та висуває вимоги до їхньої відкритості, ефективності й здатності швидко адаптуватися. Конкурентоспроможність держави визначається її здатністю забезпечувати стабільне економічне зростання, високу продуктивність і стійкість до зовнішніх викликів. Відповідно до Global Competitiveness Report 2023 [14], країни з найвищими позиціями у рейтингу – такі як Швейцарія та Сінгапур – поєднують інноваційність, якісні інституції та розвиток людського капіталу.

Для України питання конкурентоспроможності особливо актуальне у контексті євроінтеграційних процесів, війни та майбутньої відбудови. У 2023 році національна економіка продемонструвала близько 5 % зростання ВВП, що є важливим, але недостатнім для швидкого відновлення [5].

За даними ОЕСР [9], країни, що активно інвестують у науково-дослідні та інноваційні проекти, отримують суттєві довгострокові переваги. Середній рівень інвестицій у НДДКР у країнах ЄС становить близько 2,3 % ВВП, тоді як в Україні — менш ніж 0,5 % ВВП [6]. Це свідчить про необхідність стимулювання інновацій, стартапів і технологічних проєктів. Крім того, лише приблизно 15 % українських підприємств систематично впроваджують інновації, що обмежує розвиток конкурентних переваг [6].

НАН України підкреслює, що понад 60 % українського експорту становить продукція з низьким рівнем обробки [6]. Тому перехід від сировинної моделі до інноваційно-виробничої є необхідним для підвищення конкурентоспроможності.

Перспективні напрями — машинобудування, ІТ-сфера, агропереробка, логістика та оборонні технології. Наприклад, ІТ-індустрія забезпечила понад 7 % ВВП та більше 7 млрд дол. експорту у 2023 році [2].

За Д. Нортон [8], якість інституцій є ключовим чинником економічного розвитку. Світовий банк наголошує, що держави з високими показниками управлінської ефективності залучають на 30–40 % більше іноземних інвестицій [13].

Для України важливо продовжувати реформи державного управління, антикорупційні заходи та забезпечувати прозорість регулювання — це також вимога Угоди про асоціацію з ЄС [1].

Людський капітал — основа сучасної економіки. За оцінками дослідників [12], демографічні втрати та міграційні процеси створюють ризики дефіциту

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

кваліфікованої робочої сили. Понад 6 млн українців перебувають за кордоном у статусі вимушених мігрантів.

Розвиток професійної освіти, стимулювання STEM-спеціальностей і створення умов для повернення фахівців — ключові напрями підвищення конкурентоспроможності.

Участь у світових ринках забезпечує доступ до технологій, фінансових ресурсів та нових партнерств. Згідно з даними UNCTAD [11], обсяг світових ПІІ у 2023 році перевищив 1,3 трлн дол., і найбільше інвестицій надходить у країни з ефективною системою інтеграції. Україна має потенціал у розвитку логістики, транзиту та цифровізації торговельних процесів [5].

Підвищення конкурентоспроможності України можливе за умов комплексної роботи в таких напрямках, як інноваційний розвиток, структурна модернізація економіки, покращення інституційного середовища, інвестування в людський капітал та інтеграція до глобальних ринків. Поєднання цих факторів дозволить забезпечити стійке економічне зростання та успішну інтеграцію у світову економічну систему.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Ukraine: Association Agreement Implementation Report 2024.
2. Гребельник О. П., Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. Київ: КНЕУ, 2021.
3. International Labour Organization. Skills for the Future. Geneva, 2023.
4. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Глобальна економіка: сучасні тенденції розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Ministry of Economy of Ukraine. Export Strategy of Ukraine 2022–2026.
6. НАН України. Стратегія інноваційного розвитку України. Київ, 2021.
7. Назаров М. В. Конкурентоспроможність національної економіки: теоретичні основи і практика. Харків: ХНЕУ, 2020.
8. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.
9. OECD. Innovation Policy Review 2024.
10. Портер М. Конкурентна перевага націй. Кембридж: Free Press, 1990.
11. UNCTAD. World Investment Report 2023.
12. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Розвиток людського капіталу в умовах трансформаційної економіки. Львів, 2022.
13. World Bank. Governance Indicators 2023.
14. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023.
15. Шинкаренко В. Г. Інноваційна політика в Україні: проблеми та перспективи. Економіка України. 2023.

Дроздовський Ярослав Петрович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
yaroslav.drozдовskyu@uzhnu.edu.ua

Манайло Анастасія Іванівна
Студентка 2 курсу ОС «Магістр»
manailo.anastasiya@student.uzhnu.edu.ua
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі, що характеризується процесами глобалізації та стрімким зростанням міжнародної ділової активності, соціальна відповідальність бізнесу набуває особливої значущості. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не обмежується формуванням позитивної репутації компаній, а перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення їхньої стабільності та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Підприємства, які працюють у різних країнах і культурних контекстах, зіштовхуються з низкою складних викликів, зокрема економічними потрясіннями, зростанням соціальних очікувань, посиленням екологічних вимог та регуляторного контролю. У таких умовах КСВ виступає ефективною стратегією, що поєднує економічні, соціальні й екологічні напрями діяльності, формуючи цілісну модель сталого розвитку.

Сучасні міжнародні компанії дедалі частіше приходять до усвідомлення того, що стабільні фінансові результати неможливі без відповідального підходу до управління трудовими ресурсами, взаємодії з громадами та збереження навколишнього середовища. Зростання вимог з боку стейкхолдерів, посилення екологічних регламентів, загострення глобальної конкуренції та орієнтація на довгострокову перспективу спонукають бізнес до системного впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегії розвитку. Теоретична й практична значущість КСВ полягає в її здатності зміцнювати ділову репутацію компаній, підвищувати рівень довіри з боку інвесторів і партнерів, стимулювати залученість персоналу та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

Сучасні наукові дослідження підтверджують тісний взаємозв'язок між рівнем розвитку КСВ та сталим розвитком підприємств. Включення принципів соціальної відповідальності в систему корпоративного управління дає змогу компаніям не лише ефективніше управляти ризиками й ресурсами, а й формувати додану цінність для широкого кола зацікавлених сторін – від працівників і споживачів до органів державної влади та місцевих громад. Це набуває особливого значення у сфері міжнародного бізнесу, де відмінності у правових та культурних умовах зумовлюють потребу в універсальних інструментах забезпечення легітимності та довіри.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Відтак, актуальність даного дослідження визначається необхідністю комплексного аналізу ролі корпоративної соціальної відповідальності в системі стратегічного управління міжнародними компаніями, оцінювання її впливу на соціальні, економічні та екологічні результати діяльності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції КСВ у процес забезпечення сталого розвитку бізнесу.

На сучасному етапі КСВ розглядається вже не як набір окремих заходів або «додаткова діяльність», а як невід’ємна частина корпоративної стратегії, що інтегрована у всі процеси компанії. У науковій літературі розуміння сутності КСВ не є однозначним: дослідники розглядають її як багатовимірне явище, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та етичні виміри діяльності компаній. У цьому контексті доцільно узагальнити погляди провідних науковців і практиків, які пропонують різні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності (табл.1.).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність бізнесу»

Джерело	Визначення
Бондарук Т. Г., Бондарук І. С.	«...це та діяльність (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і несу перечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки» [1]
Булка А. О.	«...це підприємницька зайнятість з різноманітними видами економічної діяльності, окрім операцій і процедур з обміну товарами» [2]
Голубка К.О., Григор’єва О.В..	«...зовнішня негативна реакція з боку суспільства на дії суб’єкта, що порушують соціальну комунікацію, і є легітимною соціальною відповіддю на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання» [4]
Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В.	«...самостійна, ініціативна, систематична діяльність суб’єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами влади, населенням, партнерами з метою узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх груп зацікавлених користувачів на взаємовигідних умовах для досягнення як економічних, так і соціальних результатів» [3]
Липова П.І.	«...це концепція діяльності господарюючих суб’єктів, що дозволяє поєднувати соціальні та екологічні аспекти і враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем своєї діяльності» [6]
Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б.	«...це відповідальність компанії за вплив її рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров’ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки та інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах» [5]

Джерело: систематизовано авторами

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Отже, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це багатогранне соціально-економічне явище, яке в сучасній науці трактується як стратегічна концепція ведення підприємницької діяльності, що поєднує економічні цілі компанії з екологічними, соціальними та етичними аспектами. Узагальнюючи наведені підходи науковців, можна зробити висновок, що КСВ охоплює:

- відповідальність бізнесу за вплив на суспільство і довкілля, що реалізується через етичну та прозору поведінку;
- формування системних взаємовідносин із зацікавленими сторонами з метою узгодження інтересів і досягнення як економічних, так і соціальних результатів;
- інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у бізнес-процеси, які здійснюються добровільно, але з урахуванням міжнародних норм і стандартів;
- відповідь суспільства на порушення етичних і соціальних норм, що відображає очікування громади від компанії та рівень її легітимності.

Таким чином, КСВ можна визначити як добровільно-примусову (з огляду на соціальний та нормативний тиск) діяльність компанії, спрямовану на забезпечення балансу між прибутковістю бізнесу та потребами суспільства, захистом довкілля й дотриманням етичних принципів. Це поняття інтегрується у стратегію сталого розвитку підприємств, підвищує їхню репутаційну капіталізацію та формує довіру з боку ключових стейкхолдерів.

Формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств зумовлюється сукупністю різних впливів, які умовно можна розподілити на дві категорії: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи належать елементи, що мають прямий вплив на активність компаній у сфері КСВ [7]. Передусім це податкова система та механізми державного управління, оскільки зміни у фіскальній політиці здатні як стимулювати соціальні ініціативи бізнесу, так і обмежувати їх. Сюди ж відносяться державні субсидії, дотації чи винагороди, які виступають додатковими мотиваторами для компаній, а також створення спеціальних цільових фондів для фінансування суспільно важливих програм. Важливу роль відіграє і волонтерська активність співробітників, що безпосередньо підвищує рівень довіри та репутаційний капітал підприємства. Водночас у групу чинників дії можна зарахувати й загальні соціальні тренди, зростання ролі медіа та зміни у суспільних цінностях. Практика розвинених країн доводить, що ефективні податкові стимули, програми субсидування та розгалужена мережа соціальних фондів формують підґрунтя для інтеграції КСВ у бізнес-моделі підприємств. Це забезпечує узгодженість соціальної відповідальності з виробничими й управлінськими процесами.

Друга група - чинники забезпечення - охоплює ті умови, що створюють сприятливе середовище для довгострокового розвитку соціально відповідальних практик [7]. Насамперед це активізація інвестиційної діяльності, що відкриває можливості для фінансування соціальних і екологічних проєктів, а також розбудова дієвих механізмів мотивації бізнесу до участі у суспільних ініціативах. Суттєве значення має вдосконалення менеджменту підприємств, формування ефективних

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

організаційних структур та оптимізація управлінських процесів. Особливу роль відіграє державно-приватне партнерство, адже воно дозволяє акумулювати додаткові ресурси для не лише виробничих, а й соціальних потреб.

Таким чином, як чинники дії, так і чинники забезпечення формують реальні передумови для зростання кількості соціально відповідальних компаній, визначають масштаби фінансування соціальних програм і спрямовують розвиток КСВ у довгостроковій перспективі.

Корпоративна соціальна відповідальність пройшла еволюцію від благодійності до стратегічного інструменту управління, який інтегрується у бізнес-моделі сучасних компаній. Сьогодні вона передбачає баланс між економічними, соціальними, екологічними та етичними аспектами діяльності підприємства. КСВ охоплює як внутрішню відповідальність перед працівниками, так і зовнішню – перед суспільством, громадами та довкіллям. У сучасних умовах, зокрема під час війни в Україні, соціальна роль бізнесу набуває особливого значення: підприємства стають активними учасниками гуманітарної, соціальної та оборонної підтримки держави. Отже, КСВ є не лише моральним імперативом, а й стратегічною необхідністю, що підвищує репутаційну стійкість, конкурентоспроможність та довіру до бізнесу, перетворюючи його на рушійну силу сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1–2. С. 57–64
2. Булка А. О. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності компаній паливної промисловості в Україні. *Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи: матеріали VII між нар. наук. практ. конф.* Кременчук: Видавець СВД Олексієнко В. В., 2019. С. 75–77
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8
4. Голубка К.О., Григор'єва О.В.. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військового стану. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Том 1. (Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 309-310
5. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с
6. Липова П.І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації комерційних компаній в Україні. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18349/Lypova_mahisterska_robo ta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16

Жарикова К.О.,
здобувачка освіти другого (магістерського) рівня
Науковий керівник- Шлапак А. В.,
Доктор економічних наук., доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Міжнародна трудова міграція впродовж останніх десятиліть стала одним із визначальних факторів економічного розвитку України. Поступове відкриття кордонів, розширення економічних зв'язків та інтеграція до світових ринків сформували нові умови, у яких українська робоча сила активно переміщується за кордон. Водночас повномасштабна війна суттєво посилила ці процеси та внесла зміни до їх змісту. У результаті трудова міграція перетворилася із звичного соціально-економічного явища на один з головних чинників, який здатний як прискорювати, так і стримувати відновлення економіки.

Важливо розуміти, що міграційні процеси мають комплексний вплив. Вони одночасно створюють як короткостроковий позитивний ефект для економіки, так і довгострокові ризики. За даними НБУ, приватні грошові перекази залишаються стабільним джерелом валютних надходжень, суттєво впливаючи на платіжний баланс та підтримку внутрішнього попиту [3]. Ці кошти безпосередньо забезпечують домогосподарствам фінансову стійкість, а місцевим громадам — додатковий споживчий ресурс, що у підсумку має позитивний короткостроковий ефект для економіки. Дослідження Свічкаря В. А. та Безрукової Н. В. підкреслює, що легальні канали переказів зміцнюють зовнішньоекономічну позицію держави та є важливим чинником модернізації економічних зв'язків з Європейським Союзом [1].

Водночас надмірна залежність від зовнішніх трансфертів створює і певні ризики. Динаміка грошових переказів за першу половину 2025 року демонструє зниження на 18,7%, це може бути пов'язано зі зміною умов працевлаштування у країнах прийому, загостренням конкуренції на ринках праці, а також про те, що частина українців могла змінити місце роботи або інтегруватися в економіки інших держав більш надовго [3]. Такі коливання впливають на платіжний баланс країни, тому надходження від трудових мігрантів не можна вважати абсолютно стабільним джерелом фінансування.

Окрім фінансового аспекту, трудова міграція має значний вплив на структуру ринку праці в Україні. У 2022–2024 роках через війну, руйнування інфраструктури, зниження обсягів виробництва та загальну невизначеність країну покинула значна кількість працездатного населення [6]. За даними ООН, станом на початок 2025 року за кордоном перебуває понад 6,2 млн українців, більшість із яких — жінки та молодь

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

[10]. Це особливо відчутно у сферах, де вже до війни був дефіцит кадрів — медицина, освіта, промисловість, будівництво, транспорт. За прогнозами експертів, у 2026–2027 роках рівень повернення мігрантів може виявитися значно нижчим за очікування, що лише посилить дефіцит кадрів і вплине на темпи післявоєнного відновлення [4]. Таке явище обумовлене не тільки економічними факторами, а й соціальними: значна частина українців інтегрується у європейські суспільства, отримує стабільну зайнятість, доступ до освітніх та соціальних послуг, що знижує мотивацію повертатися.

Однією з ключових причин збереження високої інтенсивності відтоку робочої сили є суттєва різниця в оплаті праці між Україною та країнами ЄС. Це особливо стосується спеціалістів технічних професій, інженерів, медичних працівників, айти-фахівців та інших працівників із високою продуктивністю праці. Дана тенденція підсилює явище «витоку мізків», коли країна втрачає найбільш кваліфікованих працівників, а відновлення їхнього потенціалу вимагає значного часу та інвестицій [8].

Але трудова міграція не є однозначно негативним явищем. Дослідження Інституту регіональних досліджень НАН України наголошує, що за умов грамотного управління міграційними процесами, держава може отримати вагомі переваги [2]. Повернення частини працівників із новими знаннями, навичками та досвідом роботи у європейських компаніях зможе прискорити модернізацію виробничих процесів та управлінських практик, впровадження інноваційних технологій та підвищити конкурентоспроможність економіки. У багатьох країнах саме так працювала модель циркуляційної міграції, коли сезонне або тимчасове працевлаштування за кордоном забезпечувало приплив інновацій та підприємницьких ініціатив.

Сьогодні особливо актуально розглядати варіанти залучення українських мігрантів до економічного розвитку держави не лише після повернення, а й під час їхнього перебування за кордоном. До таких інструментів належать формування програм інвестування коштів мігрантів у національні проєкти — від підтримки малого бізнесу до інвестицій у місцеві громади, розвиток партнерства з українською діаспорою, підтримку реінтеграції та підвищення якості робочих місць в Україні [2].

Окрему увагу слід приділити підготовці кадрів. Важливою складовою є розвиток системи професійної освіти, що дозволить адаптувати трудовий потенціал до потреб відбудови та зменшити структурний дефіцит кадрів [7]. Також, зростання міграційних настроїв серед молоді демонструє потребу у створенні конкурентних умов праці на внутрішньому ринку. Аналітичні прогнози свідчать, що за відсутності комплексної державної політики країна може зіткнутися з критичним дефіцитом кадрів у стратегічно важливих секторах економіки вже до 2030 року [5].

Зважаючи на вище сказане, розвиток циркуляційної міграції може стати одним із найефективніших інструментів міграційної політики. Тимчасове працевлаштування за кордоном із подальшим поверненням в Україну дозволяє поєднати зовнішній досвід із внутрішніми потребами економіки. Працівники не лише привозять нові знання, але й можуть впливати на розвиток підприємництва та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

впровадження інновацій [9]. Світовий досвід показує, що така модель сприяє як економічному зростанню, так і соціальній мобільності, зменшуючи ризики довготривалої еміграції.

Підсумовуючи, міжнародна трудова міграція для України є багатограним явищем, яке поєднує у собі як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вона забезпечує українській економіці значні фінансові надходження та сприяє інтеграції у глобальні ринки, а з іншого — створює загрозу зниження трудового потенціалу та поглиблення структурних дисбалансів. Вирішальним фактором у цьому процесі стає державна політика. Якщо вона буде спрямована на стимулювання повернення мігрантів, створення конкурентних умов праці в Україні, розвиток інвестиційних інструментів та підвищення якості робочих місць, трудова міграція може перетворитися на важливий ресурс модернізації та відновлення країни. За відсутності таких заходів ризики збереження високої еміграційної динаміки лише зростатимуть, а економічна стійкість України знижуватиметься в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Свічкарь В. А., Безрукова Н. В. Міжнародна трудова міграція та платіжний баланс: оцінка впливу в контексті взаємовідносин Україна–ЄС. Ефективна економіка. 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/17355>
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Бараняк І. Є., Іляш О. І. Інструменти регулювання міграції молоді та збереження людського потенціалу для повоєнної відбудови економіки України. Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, 2024. URL: <https://ird.gov.ua/irdo/baranyakiy04.php>
3. Національний банк України. Економічний вплив трудової міграції: аналітичний звіт. Київ, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf
4. Скільки українців виїхало за кордон та як через це страждає економіка України. Економічна правда. 11.09.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143>
5. Нікішов А. Прогноз ринку праці України через трудову міграцію. Fillin. 02.04.2025. URL: <https://fillin.ua/stati/prognoz-rinku-pratsi-ukraini-cherez-trudovu-migratsiyu>
6. Migration of labour resources in Ukraine: state of the problem and prospects for regulation. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. URL: <https://ujae.org.ua/en/migration-of-labour-resources-in-ukraine-state-of-the-problem-and-prospects-for-regulation>
7. Освітня міграція молоді: тенденції та виклики. Економіка та суспільство. Вип. 72, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5785/5723>
8. Павлова О. Соціально-економічні наслідки трудової міграції українців в умовах війни. Економічний простір. 2024. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335273>
9. International Organization for Migration (IOM). Labour Mobility and Labour Markets. Київ, 2025. URL: <https://ukraine.iom.int>
10. UNHCR. Ukraine Refugee Situation: Operational Data Portal. 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



Rostyslav Lytvyn
Research assistant
Stepan Gzhytskyj Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies (Ukraine)

DIGITALISATION OF AGRICULTURAL SPHERE OF THE ECONOMY

Digital technologies are becoming a strategic driver of innovative development of agricultural businesses, allowing to optimise production processes, increase efficiency and improve the competitiveness of the agricultural sector. Digitalisation increases the resilience of the agricultural sector, allowing it to respond to global challenges such as climate change, resource scarcity and growing demand for high-quality food products. The availability of digital technologies creates new opportunities for small and medium-sized agricultural enterprises, allowing them to compete with large corporations and enter global markets.

To harness digital transformation for agricultural development, countries need to prioritise targeted investments in digital rural infrastructure, dynamic human capital development in agricultural skills, and a simplified regulatory framework that removes land ownership restrictions for foreign investors. Strengthening linkages between foreign investors and local small and medium-sized enterprises, as well as a comprehensive policy approach that clearly aligns digital and agricultural strategies, will be crucial.

It has long been recognised that digitalisation and digital transformation are among the most serious challenges facing business and society today. But do we sufficiently understand the processes that drive these technologies? Do we sufficiently recognise the interconnectedness of the various social subsystems that are undergoing radical changes as a result of digitalisation? Do we know how to harness the potential of digitalisation in such a way that it serves the long-term good of our societies, rather than developing by itself, serving private interests? Is this technology more advanced than our understanding of its purpose? This question is neither indifferent nor trivial.

People around the world are more aware than ever that they are facing a series of global challenges – challenges caused by human technology that no one was prepared for. One only needs to look at the threats to our natural environment, biodiversity and climate. Actions to ensure sustainable development, protect our natural environment in all its diversity and protect the climate are high on the global agenda. Since digitalisation is a technological solution that expands the potential of various technical and economic sectors and thereby transforms social systems, it is in the interests of society to gain clarity on the issue of achieving sustainable development. Reflections on digitalisation must include reflections on sustainable development [2].

Digitalisation involves the use of digital technologies to transform business models and create new opportunities for revenue generation and value creation. Essentially, digitalisation is the use of technologies to convert analog information into digital form. In addition, it is widely recognised that digitalisation has a profound impact on companies and enterprises across sectors, networks and ecosystems. Human resources

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

play a crucial role in the innovation process of digital transformation in agriculture. Changes in the human resources of the agricultural sector can increase the level of human capital and facilitate the effective use of digital technologies in agricultural production [1].

Digitalisation is also overviewed as a driving force behind the development of agricultural knowledge and innovation systems (AKIS). Within this growing but increasingly popular subject area, various researches can be identified that analyze knowledge and innovation systems at the macro, meso, and micro levels. At the macro level, some studies, based on the innovation systems concept, examine how innovation support structures facilitate digitalisation and how digitalisation changes them, for example, through the implementation of big data analytics [3].

References:

1. Chen T, Yang F, Li Y, Zhang Z (2024) Two-way FDI assists agricultural sustainable development: based on digitalization and greening perspectives. *PLOS ONE* 19(2): e0296896.
2. Herberger, T.A., Dötsch, J.J. (2021). The Means Justifies the End? Digitalization and Sustainability as a Social Challenge. A Plea for an Integrative View. In: Herberger, T.A., Dötsch, J.J. (eds) *Digitalization, Digital Transformation and Sustainability in the Global Economy*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.
3. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, 90–91(1), 1–16.

Масина Д. П.,
здобувачка бакалаврського рівня,
Голобородько А. Ю.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ І ЗНАНЬ

Глобалізація, цифрова трансформація та інтенсивний обмін знаннями кардинально змінюють характер економічного розвитку сучасності. У ХХІ столітті економіка діє в умовах, де технологічні інновації та інформаційні ресурси стають ключовими складовими конкурентоспроможності, а темпи поширення нових ідей визначають швидкість розвитку національних економік. Традиційні чинники, як-от природні ресурси, фізичний капітал і робоча сила, поступово втрачають свою домінуючу роль, даючи дорогу інтелектуальному капіталу, людським талантам, креативності та здатності здійснювати технологічні прориви. Це відкриває нові шляхи економічного розвитку, орієнтовані на інновації як головний рушій підвищення продуктивності та створення доданої вартості.

У глобалізованому середовищі економічні системи більше не функціонують у відриві одна від одної. Міжнародні ланцюги постачання, цифрові платформи, транснаціональні корпорації та глобальні логістичні мережі формують інтегровану і взаємозалежну систему. Країни конкурують не лише за ресурси, але й за технологічну зрілість. Сучасні виклики, серед яких зростаюча волатильність ринків, зміщення геоекономічних центрів впливу, ризики порушення виробничих ланцюгів і екологічні загрози, вимагають переходу до моделей, побудованих на цифровій гнучкості, інноваційній адаптації та ефективному використанні знань. Логістика при цьому зазнає суттєвої трансформації: від лінійного управління потоками вона переходить до створення інтелектуальних, саморегульованих та технологічно складних постачальних систем, здатних забезпечувати стабільність глобального економічного руху [1].

Сучасні концепції економічного зростання все частіше наголошують на тому, що рівень інноваційного потенціалу суспільства, доступ до знань і спроможність генерувати нові технології стануть визначальними чинниками глобального розвитку. Держави, які створюють сприятливі умови для наукових досліджень, розвитку стартап-екосистем, розбудови цифрової інфраструктури та впровадження логістичних інновацій, отримують стратегічну перевагу на світовій арені. Таким чином, майбутні траєкторії економічного розвитку невіддільно пов'язані з якістю людського капіталу, швидкістю реалізації інновацій та рівнем інтеграції в глобальні економічні процеси.

Траєкторії економічного розвитку у глобалізованому світі дедалі більше визначаються впливом інтелектуалізації виробничих процесів, цифрової

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**



трансформації бізнес-операцій та впровадження інноваційних моделей господарювання. Сучасна економіка спрямована на формування середовища, де доміантним ресурсом виступає не матеріальний капітал, а здатність створювати, накопичувати та застосовувати знання. В умовах глобалізації інформація отримує статус стратегічного активу, а інноваційні рішення набувають ролі ключового чинника створення доданої вартості. Така динаміка змінює принципи функціонування підприємств, галузей та цілих держав, переосмислюючи їх здатність інтегруватися у міжнародний поділ праці.

Інновації відіграють не лише роль рушія технічної модернізації виробництва, але й слугують передумовою для виникнення нових бізнес-моделей, форм зайнятості та видів економічних взаємодій. Їх впровадження дозволяє підприємствам оперативно реагувати на трансформацію ринкового середовища, покращувати продуктивність праці та стимулювати перехід до високотехнологічної економіки. Розвиток технологій штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей та блокчейну створює підґрунтя для нових ланцюгів генерації вартості, у яких логістичні процеси набувають інноваційного змісту. Традиційні логістичні операції повільно заміщуються комплексними цифровими системами, що забезпечують синхронізацію постачання, оптимізацію виробничого планування та масштабування управління запасами і розподілу продукції у режимі реального часу.

Економіка майбутнього характеризується збільшенням значення інтегрованих логістичних систем, здатних гарантовано підтримувати безперервність потоків навіть за умов кризи. Пандемія, військові конфлікти та торговельні бар'єри продемонстрували вразливість класичних систем постачання, що сприяло розвитку концепцій стійких, адаптивних і передбачуваних логістичних мереж. Інструментарій великих даних, цифрових платформ та хмарних технологій дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз ризиків, моделювати альтернативні маршрути, прогнозувати попит і мінімізувати витрати на транспортування. За таких умов логістика перестає бути лише допоміжним елементом економічної діяльності, набуваючи статусу стратегічної складової розвитку національних економік [2].

Інтелектуальний потенціал та накопичені знання суспільства стають базою для формування нових економічних кластерів, інноваційних центрів та стартап-екосистем, які інтегрують наукову діяльність, підприємництво та цифрові технології. Національні стратегії, спрямовані на інвестування у розвиток людського капіталу, підтримку науково-дослідних проектів та стимулювання інноваційного бізнесу, створюють сприятливі умови для довгострокового економічного зростання. Наявність сучасної логістичної інфраструктури - зокрема портів, транспортних коридорів, цифрових митних систем і технологій інтелектуального транспорту - суттєво посилює конкурентоспроможність держави та сприяє її інтеграції до глобальних ринків.

Формування моделі розвитку, орієнтованої на інновації, все більше акцентує увагу на екологічній відповідальності. Сучасні світові тренди засвідчують активний перехід до циркулярної економіки та стійких виробничо-логістичних систем, метою яких є мінімізація впливу на довкілля. Інновації в галузях зеленої логістики,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та екологічно безпечного транспорту стають критичними чинниками для інтеграції у світову економіку та відповідності міжнародним екологічним стандартам [3].

У сучасному глобалізованому світі економічний розвиток усе більше залежить від здатності країн і компаній швидко адаптуватися до динамічних технологічних змін і ефективно використовувати інновації як основу для зростання. Сучасна економічна реальність базується на знаннях, інтелектуальному капіталі та цифрових технологіях, які стають рушійною силою для створення передових бізнес-моделей, підвищення ефективності та посилення міжнародної конкурентоспроможності. Держави, що стимулюють розвиток науки, освіти, стартап-екосистем і логістичної інфраструктури, отримують вагомі стратегічні переваги на світовій економічній арені.

Глобалізація в тандемі з цифровізацією змінюють формат економічної взаємодії, де логістика вже не є лише допоміжною функцією, а виступає ключовим компонентом забезпечення стабільності та ефективності економічних процесів. Інтелектуальні логістичні системи, що базуються на великих даних, штучному інтелекті та автоматизації, формують основу стійкості глобальних ланцюгів постачання. У таких реаліях здатність інтегрувати інновації та керувати знаннями стане визначальним чинником економічного успіху країн у майбутньому.

Таким чином, економіка майбутнього орієнтується на інтелектуальні ресурси, цифрові платформи та інноваційні технології, які об'єднані глобальними логістичними мережами. Лише ті держави і компанії, які зможуть ефективно управляти знаннями, розвивати інноваційний потенціал і забезпечувати стійкість логістичних систем, матимуть шанс домінувати у міжнародному економічному просторі та визначати власний шлях розвитку у глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Понедільчук Т.В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. *Ефективна економіка*. № 6, 2014.
2. Федулова Л.І. Інноваційна економіка підприємств України Л.І. Федулова. 2011. 393 с.
3. Чухно А.А. Сучасна фінансовоекономічна криза природа, шляхи і методи її подолання А.А. Чухно. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 416.

Матійчук О.В.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Шлапак А.В.,
доктор економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТЮТЮНОВИХ ТА НІКОТИНОВІСНИХ ВИРОБІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Глобалізація суттєво трансформує економічні процеси, впливаючи на структуру ринків, зокрема тютюнової індустрії. В сучасних умовах ринок тютюнових виробів переживає структурні зміни, що зумовлені як регуляторними обмеженнями, так і технічними інноваціями та зміною поведінки споживачів.

Світовий ринок тютюнових виробів демонструє суперечливі тенденції. З одного боку, у розвинених країнах спостерігається стале зниження споживання традиційних сигарет через підвищення акцизів, посилення регуляторних заходів та популяризацію здорового способу життя. З іншого боку, у країнах, що розвиваються, попит залишається високим, а демографічні фактори стимулюють зростання ринку [1]. Водночас, однією з ключових світових тенденцій є швидке поширення альтернатив традиційним тютюновим виробам (сигаретам, сигарам, сигарилам) – бездимних нікотиновісних продуктів, таких як нікотинових паучів, рідин для електронних сигарет, тютюну для нагрівання.

За прогнозами, глобальний ринок нікотинових паучів у 2024 році оцінювався у 5,39 млрд доларів США та очікується, що до 2030 року він зросте до 25,40 млрд доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 29,6% у період 2025-2030 років. [2] Ринок електронних сигарет у 2025 році досягне 26,10 млрд доларів США і, за прогнозами, збільшиться до 35,27 млрд доларів США до 2030 року зі середньорічним темпом зростання 6,21%. [3] Розмір ринку тютюну для нагрівання оцінювався у 40,39 млрд доларів США у 2024 році та, за прогнозами, зросте до 204,14 млрд доларів США до 2030 року, зі середньорічним темпом зростання 31,67% у період з 2025 по 2030 роки. [4] Сегмент сигар демонструватиме зростання на рівні 5,4%, збільшуючись з 56,7 млрд доларів США у 2025 році до 73,75 млрд доларів США у 2030 році. [5] Водночас ринок традиційних сигарет характеризуватиметься найнижчими темпами зростання - лише 1,28% у період 2025–2030 років, збільшуючись з 769,52 млрд до 819,98 млрд доларів США. [6] Загальний обсяг ринку тютюнових та супутніх виробів прогнозується на рівні 950 млрд доларів США у 2025 році та досягне 1,03 трлн доларів США до 2030 року, що відповідає середньорічному темпу зростання 1,63% [7].

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

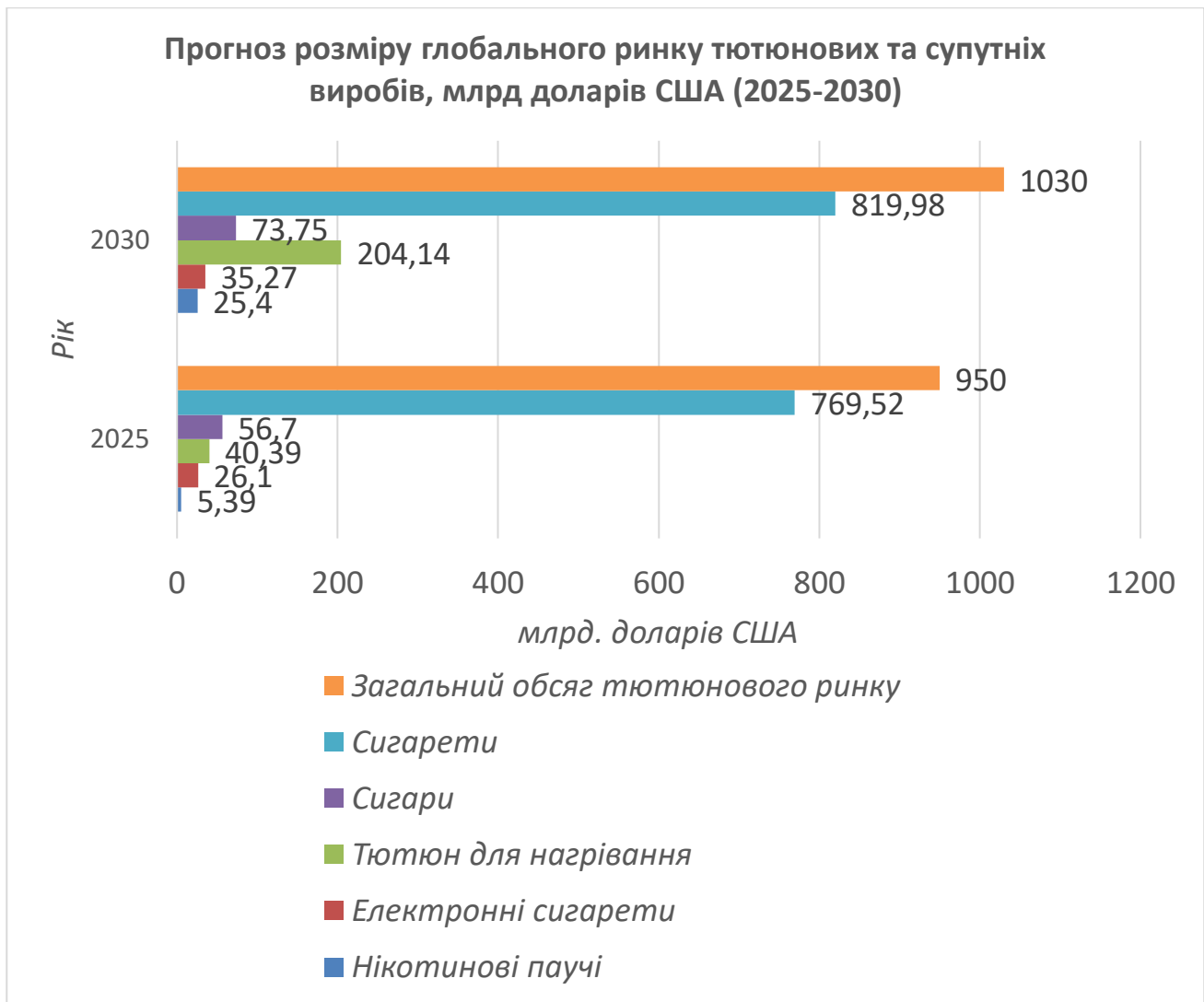


Рис. 1. Прогноз розміру глобального ринку тютюнових та супутніх виробів за період 2025 – 2033 рр. Джерело: складено автором за даними [1-3]

Водночас, відповідно до цілей Глобального плану дій щодо неінфекційних захворювань ВООЗ, світова спільнота мала досягти 30% відносного зниження поширеності куріння (традиційних тютюнових виробів) до 2025 року порівняно з рівнем 2010 року. Цільовий показник становив 18,4%. Однак поточні тенденції свідчать, що ця мета не буде досягнута. Замість очікуваних 18,4%, за підсумками 2025 року прогнозується глобальна поширеність на рівні 19,8%, що відповідає лише 25% відносному зниженню з 2010 року (замість 30%). При цьому серед чоловіків зниження становитиме близько 21%, а серед жінок - 40%. Прогнозується, що середньорічний абсолютний темп зниження поширеності куріння залишається на рівні 0,3–0,4%, і за таких темпів знадобиться ще приблизно чотири роки, тобто до 2029 року, щоб досягти запланованого 30% відносного скорочення [8].

Соціальний аспект структурної трансформації ринку полягає у зміні поведінки споживачів – заміщенні традиційних тютюнових виробів новими нікотиновмісними продуктами і комбіноване використання різних виробів. Це

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

формує нову структуру попиту. Крім того, глобалізація сприяє консолідації ринку: незначна кількість міжнародних корпорацій контролюють значну частку світового виробництва і активно інвестують в альтернативні продукти.

Тютюнова індустрія залишається важливим джерелом бюджетних надходжень у багатьох країнах. Проте, підвищення акцизів та регуляторні обмеження без належного контролю стимулюють розвиток нелегального ринку, що створює додаткові ризики для економіки, зменшує державні доходи, підриває зусилля щодо контролю над тютюном та підвищує доступність нерегульованої продукції.

Показовим є приклад у сфері тютюнового оподаткування Південно-Африканської Республіки, описаний дослідницьким підрозділом з економіки підакцизних товарів Школи економіки Університету Кейптауна. У 1994 році Південна Африка стала одним із лідерів серед країн із середнім рівнем доходу у впровадженні високих акцизів на тютюнові вироби. У період з 1994 по 2009 рік значне підвищення акцизного податку, доповнене прогресивним антитютюновим законодавством, призвело до суттєвого скорочення рівня куріння та значного зростання бюджетних надходжень. Однак із 2010 року багато досягнень було втрачено: вихід на ринок дрібних місцевих тютюнових компаній порушив стабільність і спричинив різке зростання нелегальної торгівлі. Ситуацію погіршили інституційні проблеми в Південноафриканській службі доходів у 2014–2018 роках, а також 20-тижнева заборони продажу тютюну у 2020 році (у відповідь на COVID-19). Внаслідок цього з 2020 року понад половина сигарет, що продаються в країні, є нелегальними, що суттєво підриває ефективність акцизної політики та інших заходів контролю [9].

Ринок тютюнових та супутніх тютюновим виробів (нікотиновмісних виробів) у глобалізованому світі перебуває на етапі трансформації, в якому основні траєкторії розвитку визначаються регуляторною політикою, зміною споживчих преференцій та технологічними інноваціями. До 2030 року очікується зростання сегменту нікотиновмісних виробів та поступове зниження попиту на традиційні сигарети. Середньострокова перспектива полягає у переході до бізнес-моделі, орієнтованої на інноваційні продукти, де успіх компаній залежатиме від адаптивності, інвестицій у технології та врахування глобальних соціальних трендів.

Список використаних джерел:

1. Cigarette Market Size, Growth, Share & Research Report 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/cigarette-market> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Nicotine Pouches Market Size, Share | Industry Report, 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/nicotine-pouches-market-report> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Electronic Cigarette Market Size, Report, Share & Forecast Report 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-e-cigarettes-market-industry>
(дата звернення: 30.11.2025).

4. Global Heated Tobacco Products Market Outlook, 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bonafideresearch.com/press/250715621/global-heated-tobacco-products-market> (дата звернення: 30.11.2025).

5. Cigar Market Size & Share Analysis – Growth Trends and Forecast (2025–2030) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/cigar-market> (дата звернення: 30.11.2025).

6. Cigarette Market Size, Growth, Share & Research Report 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/cigarette-market> (дата звернення: 30.11.2025).

7. Tobacco Market Size, Trends, Growth Analysis & Outlook, 2025–2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-tobacco-market-industry> (дата звернення: 30.11.2025).

8. WHO global report on trends in prevalence of tobacco use 2000–2030. Geneva : World Health Organization, 2024. 135 p. ISBN 978-92-4-008828-3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240088283> (дата звернення: 30.11.2025).

9. Van Walbeek C., Filby S. Tobacco tax policy in South Africa: what went wrong and lessons for other countries // Tobacco Control. 2025. DOI: 10.1136/tc-2025-059626 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tobaccocontrol.bmj.com/content/early/2025/08/21/tc-2025-059626> (дата звернення: 30.11.2025)

Науменко В. М.,
здобувач другого (магістерського рівня вищої освіти,
Шлапак А.В.,
доктор економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОБІЛІЗАЦІЇ ДІАСПОРНИХ ФІНАНСІВ ТА ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Міжнародна міграція і діаспора стали важливими джерелами фінансування розвитку для багатьох країн. Грошові перекази трудових мігрантів стабільно перевищують обсяги прямих іноземних інвестицій і часто становлять значну частку ВВП країн, що розвиваються [1]. Для постконфліктних економік діаспорні фінанси часто перевищують роль сімейної підтримки й стають джерелом інвестування в реконструкцію громадської інфраструктури. В Україні, де відбудова потребує значних і стійких ресурсів, міграційний капітал поєднує приватні заощадження, фахові мережі та знання, здатні стимулювати економічне й технологічне відновлення.

Багато країн напрацювали інструменти залучення фінансового й інтелектуального капіталу своєї діаспори. Один із найрезультативніших механізмів мобілізації капіталу діаспори становлять діаспорні облигації. Це державні боргові цінні папери, що розміщуються серед співвітчизників за кордоном. Успішні програми реалізувалися в Ізраїлі та India Development Bonds, які змогли трансформувати заощадження мігрантів у інвестиційний ресурс для розвитку інфраструктури та державних проєктів [2]. Ізраїль з 1951 р. регулярно випускає «Israel Bonds», накопичивши сумарно понад 46 млрд дол. до 2021 р. Індія у кризові періоди (1991, 1998, 2000 рр.) випускала спеціальні облигації для нерезидентів (India Development Bonds, Resurgent India Bonds, India Millennium Deposits) і успішно залучила відповідно понад 1,5 млрд дол., 4 млрд дол. та 5 млрд дол. [2]. Ці облигації часто продавалися з так званою патріотичною знижкою, тобто з нижчою дохідністю, оскільки частина діаспори готова позичати батьківщині на пільгових умовах з емоційних мотивів. Кошти спрямовувалися на інфраструктурні проєкти, оборону, соціальні програми, а саме на ті напрями, які можуть бути нецікавими комерційним інвесторам, але є важливими для національного розвитку. Водночас досвід інших країн з діаспорними облигаціями не завжди був вдалим. Наприклад, спроби Греції чи Ефіопії залучити кошти діаспори через облигації мали обмежений успіх через брак довіри та невигідні умови [1]. Натомість Нігерія у 2017 р. випустила діаспорні облигації на 300 млн дол. і перевиконала план розміщення (попит перевищив пропозицію на 130%) завдяки розміщенню цих паперів на міжнародних ринках з належними правовими гарантіями для інвесторів [1]. Успіх діаспорних облигацій залежить від системи стимулів і зниження ризиків. Найбільш дієві програми

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

передбачали податкові звільнення для відсоткових доходів, виплати в стабільних валютах і додатковий фінансовий захист від коливань обмінного курсу. Це формує всі умови для довіри інвестора, який поєднує зв'язок із країною походження із пріоритетом збереження капіталу.

Діаспорні фонди розвитку перетворюють міграційні кошти на колективний інвестиційний ресурс. Країни запускають фонди, де поєднуються внески діаспори, бізнесу та міжнародних інституцій для фінансування локальних проєктів. В Албанії трудові мігранти інвестують через фонд розвитку разом із діаспорною бізнес-палатою, яка координує підприємницькі ініціативи та проєкти громад. У Мексиці фонди громад мігрантських асоціацій отримували пропорційне бюджетне співфінансування на інфраструктуру шкіл, доріг та комунальних об'єктів, що вивело малі локальні проєкти на системний рівень підтримки та створило сталі канали довіри між інвестором і громадою походження. Аналогічно, Філіппіни залучають діаспору до регіонального розвитку: існують платформи «Balikbayan» для підтримки громад вихідців, а урядові фонди співпрацюють з об'єднаннями філіппінців за кордоном для фінансування шкіл, лікарень тощо. Фонди й програми співінвестування дають змогу діаспорі вкладати кошти безпосередньо в розвиток громад походження, поєднуючи приватний ресурс із державною або партнерською фінансовою участю, що посилює довіру до проєктів і забезпечує стійкість таких ініціатив.

Цифрові платформи й колективне онлайн-фінансування об'єднують проєкти в країні походження з ресурсами діаспори через прямий доступ до інвестування або підтримки, що зменшує транзакційні витрати, пришвидшує перевірку попиту й створює прозорі канали контролю за реалізацією ініціатив. Приватні цифрові рішення, такі як платформа Homestrings, стали піонерами у цій сфері, пропонуючи мігрантам перевірені інвестиційні можливості на батьківщині (від участі в облігаціях і акціях до венчурних проєктів). Урядові структури теж експериментують з цифровими рішеннями. Наприклад, Кенія запустила мобільну облігацію M-Akiba, доступну через телефон; хоча перший випуск M-Akiba не зібрав значної суми через технічні та маркетингові проблеми, цей досвід показав перспективність мобільних фінансів [1]. Країни активно створюють онлайн-портали з краудфандинговими технологіями, що дозволяють діаспорним інвесторам або донорам обирати й фінансувати перевірені проєкти - інфраструктурні, соціальні та бізнес-ідеї. Цифрові сервіси забезпечують видимість витрат і перебігу робіт, роблячи внески швидшими та дешевшими. Але такий механізм працює тільки там, де є попередня перевірка проєктів, безпека платежів і відкриті інструменти контролю, інакше діаспора обирає консервативніші канали вкладення.

Країни посилюють розвиток через повернення знань і фаховий обмін із діаспорою, що дозволяє компенсувати втрати людського капіталу. На Філіппіни працює програма повернення науковців, яка фінансує короткі наукові контракти, дослідні проєкти, менторство для університетів і локальних інноваційних кластерів. За 2007-2019 рр. за цією програмою 236 науковців діаспори взяли участь у 348 проєктах у Філіппінах. Подібно, Індія та Китай проводять регулярні форуми та

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

стажувальні програми для своїх висококваліфікованих емігрантів, створюючи можливості для тимчасового повернення або дистанційної співпраці. Деякі країни, як Вірменія та Румунія, заснували програми залучення діаспорних фахівців до державної служби чи університетів на контрактній основі. Окрім державних ініціатив, існують численні неформальні мережі науковців та професіоналів діаспори, що консультують і навчають колег на батьківщині через інтернет. Важливо, що держава може стимулювати інтелектуальну взаємодію через спрощення бюрократії (наприклад, швидке оформлення короткострокових віз, визнання дипломів), репутаційні стимули (нагороди, публічне визнання внеску діаспори) та інституційні платформи (спеціальні офіси чи онлайн-реєстри, де проєкти в Україні можуть знайти ментора з діаспори).

Досвід інших країн показує, що успіх мобілізації діаспорних ресурсів залежить від продуманих стимулів та довіри. Держави комбінують фінансові стимули (податкові пільги, гарантії, співфінансування) з емоційними і репутаційними мотиваторами (апеляція до патріотизму, визнання заслуг діаспори, залучення її представників до ухвалення рішень). Ізраїль, наприклад, історично апелював до почуття причетності: купуючи облігації, члени діаспори відчували, що «вкладені в кожен кілометр дороги чи кожний завод» на батьківщині. Індія залучила кошти за рахунок привабливих відсотків та звільнення від податків, особливо коли країні потрібна була валюта під час криз [2]. З іншого боку, провали з діаспорними облігаціями часто були зумовлені низьким рівнем довіри: Ефіопія двічі (2008, 2011) випускала облігації під великий інфраструктурний проєкт, але через сумнівну репутацію уряду та політичні ризики більшість мігрантів не наважилися інвестувати. Прозорість та підзвітність є базовими умовами довіри діаспори до фінансування, оскільки інвестори та донори прагнуть впевненості в цільовому використанні коштів і реальній вимірюваності результатів. Міжнародний досвід також висвітлює ризики: валютні (знецінення нацвалюти може відлякати інвесторів, тому успішні облігації часто номінуються у доларах чи євро), фінансові (ризик дефолту за облігаціями мінімізується через гарантів або випуск на надійних ринках), політичні (зміна режиму чи нестабільність можуть звести нанівець домовленості з діаспорою). Важливим є інституційний дизайн: країни, що досягли успіху, як правило, мали спеціалізовані органи або агенції по роботі з діаспорою, які вибудовували довгострокові відносини. Такі інститути забезпечують постійну комунікацію, врахування інтересів діаспори та професійний менеджмент програм.

Найбільш життєздатними виявилися комплексні моделі, де поєднуються різні інструменти і де діють передумови успіху - сильні інституції, довіра та взаємна вигода. Діаспорні облігації добре спрацювали для залучення довгострокового капіталу у країнах з великою згуртованою діаспорою та державною спроможністю обслуговувати борг (Ізраїль, Індія). Вони дають масштабовані результати і підходять для фінансування інфраструктури, промислових і навіть оборонних проєктів, тобто стратегічних потреб, що потребують значних коштів [2]. Діаспорні фонди та програми співфінансування проявили себе як ефективний механізм для розвитку громад і малого бізнесу, тобто як цільова підтримка. Такі програми (як мексиканська

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

«3x1») легко масштабуються у географічному плані (можна залучати все більше громад і клубів мігрантів) і мають високий соціальний ефект, адже кожен проект відчутно покращує життя на місці. Для підтримки точкових ініціатив також найбільше підходить краудфандинг: мігранти готові скинутися невеликими сумами на конкретну школу, лікарню чи стартап, особливо якщо є прозорий онлайн-механізм і можливість бачити результат. Натомість інтелектуальний і науковий обмін найкраще працює через гнучкі формати: короткострокові візити, дистанційне наставництво, спільні дослідження. Ключове значення має створення стал мережі (скажімо, регулярні форуми, онлайн-спільноти), щоб ефект від окремих візитів накопичувався і перетворювався на довготривалий «brain gain». Спільними чинниками успіху різних моделей є інклюзивність та постійність взаємодії: успішні країни сприймають діаспору як партнерів на довгі роки, інвестують у комунікацію (розсилки, консультації, «дні діаспори»), забезпечують максимальну прозорість (публічні звіти про використання коштів, онлайн-дашборди) і правові гарантії (подвійне громадянство, спрощені інвестиційні процедури). В результаті формується взаємна довіра: діаспора бачить реальний вплив своїх внесків і готова нарощувати участь.

Оптимальна для України модель базується на екосистемі взаємодії фінансового і знанневого капіталу зовнішніх міграційних спільнот. Ключовим фінансовим інструментом є діаспорні облігації, що емітуються у стабільній валюті через міжнародні ринки для зниження валютного та кредитного ризику. Додаткову довіру посилюють податкові пільги для прибутку з облігацій та часткові гарантії міжнародних партнерів. Акумулятованим партнерським каналом може стати фонд відновлення діаспори, що фінансує проекти інфраструктури, бізнесу й регіональної відбудови під спільним наглядом діаспорних організацій, держави та міжнародних фінансових інституцій розвитку.

Цифрові платформи стали визначальним методом консолідації діаспорних заощаджень у світі. Україна має власні приклади цифрових фінансових рішень, зокрема Дія, Prozorro та United24, які довели ефективність відкритих моделей управління коштами. На їх основі доцільно розгорнути національну платформу залучення діаспори, що поєднає добір і співфінансування перевірених проєктів, моніторинг витрат та участь фахівців діаспори в дослідних і муніципальних програмах з публічним відображенням ходу виконання. Подібні рішення вже рекомендуються міжнародними експертами для України [4], адже вони радикально підвищують рівень довіри. Окремо, сучасні технології (блокчейн-рішення, смарт-контракти) потенційно можуть бути використані для гарантування цільового використання коштів: наприклад, донорські контракти, які автоматично перераховують гроші підряднику лише після верифікації виконання певного етапу проєкту. Таким чином, цифрова екосистема забезпечить глобальне охоплення української діаспори і перетворить її з розпорошеного джерела допомоги на організованого інвестора/донором з реальним контролем над результатом.

Третій компонент інтегрованої моделі - залучення діаспори до інтелектуального розвитку і цифрової трансформації України. Йдеться про

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

програми «brain gain» та «brain circulation», адаптовані до українських потреб після війни. Уже зараз, під час війни, ми бачимо величезний волонтерський та експертний потенціал українців за кордоном: вони люблять інтереси України, запускають соціальні стартапи, допомагають з навчанням і стажуваннями для переселенців тощо [3]. Цю енергію слід інституціоналізувати. До перспективних механізмів належить залучення фахівців українського походження, які працюють у технологічних хабах, через програми коротких експертних контрактів для державних та академічних проєктів, що охоплюють модернізацію управління, інноваційні розробки та менторство для українських громад і стартапів. Частина таких фахівців готова працювати з частковою компенсацією витрат або волонтерською участю, якщо організовано інституційний доступ, юридичну підтримку контрактів і прозору звітність. Для цифрового й технологічного трансферу подібну логіку масштабування наукових повернень і менторських програм розвивають аналітичні центри ODI Global та Migration Policy Institute, а в Україні системну циркуляцію знань уже підтримують проєктні союзи діаспори та університетів, які можуть бути доповнені спільними грантовими програмами від міжнародних фінансових інституцій розвитку. Важливо також залучити діаспорних фахівців до цифрової трансформації: багато українців за кордоном працюють в провідних ІТ-компаніях, тому можна створити консультативну раду або мережу експертів для Мінцифри та інших органів, які допомагатимуть впроваджувати нові цифрові рішення (наприклад, у кібербезпеці, е-урядуванні, цифровій охороні здоров'я). Принцип інтегрованості означає, що фінансові стимули та інтелектуальна участь повинні йти поруч. Діаспорянин, який купив облігацію на відбудову університету, може бути одночасно залучений як експерт у модернізації навчальних програм цього університету. Екосистема має підкріплювати такі синергії, перетворюючи діаспору на повноцінного учасника розвитку країни, а не лише спонсора.

При розробці моделі обов'язково слід врахувати український контекст 2022-2025 рр. Після повномасштабного вторгнення мільйони українців опинилися за кордоном, і хоча частина повернеться, значна частка, ймовірно, залишиться там на роки. Це можна розглядати не тільки як виклик, а й можливість, адже нова хвиля діаспори емоційно прив'язана до батьківщини і прагне допомогти у перемозі та відбудові. У перші місяці війни українці за кордоном уже продемонстрували рекордну мобілізацію, збираючи кошти на амуніцію, швидкі, гуманітарні вантажі. З часом ця стихійна допомога еволюціонувала у більш організовані проєкти - створюються соціальні підприємства, фонди, які готуються вкладатися у відбудову країни. Держава почала більше уваги приділяти діаспорі, зокрема розглядається надання подвійного громадянства, щоб закріпити зв'язок з українцями за кордоном. Водночас залишається проблема довіри до українських інституцій: корупційні скандали або непрозорість можуть відлякати навіть патріотично налаштовану діаспору. Тому інтегрована модель повинна включати міцні запобіжники прозорості: незалежний аудит коштів, залучення міжнародних партнерів до нагляду, регулярну звітність, механізми зворотного зв'язку з донорською спільнотою.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Україна перебуває на шляху євроінтеграції, тож її практика роботи з діаспорою має відповідати найкращим європейським стандартам відкритості та підзвітності.

Діаспорний капітал України охоплює особисті фінанси домогосподарств за кордоном, колективні інвестиційні ресурси мігрантських асоціацій, професійні наукові й підприємницькі мережі, та експертні знання, залучення яких може стати стійким джерелом відбудови й зростання економіки. Найбільш життєздатні міжнародні моделі спиралися на постійні інституційні зв'язки, фінансові гарантії та цифровий контроль витрат. Для України цінною є побудова інтегрованої системи, де об'єднані інвестиційні продукти, спільне фінансування проектів громад та регулярний обмін знаннями функціонують в одній координованій екосистемі довіри. Такий підхід перетворює фінансову участь і професійний внесок українців за кордоном на спроможний фактор реконструкції та довготривалого економічного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Papadavid P. From remittances to bonds: mobilising diaspora finance in African economies. ODI Global, 31 липня 2025. URL: <https://odi.org/en/insights/from-remittances-to-bonds-mobilising-diaspora-finance-in-african-economies/> (дата звернення: 28.11.2025).
2. Gevorkyan A. Can Diaspora Bonds Supercharge Development Investment? Migration Policy Institute - Migration Information Source, 24 червня 2021. URL: <https://www.migrationpolicy.org/article/diaspora-bonds-supercharge-development-investment> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Koinova M. The Diaspora's Mobilization Post-Invasion Has Provided Crucial Support to Ukraine. Migration Policy Institute - Migration Information Source, 24 жовтня 2024. URL: <https://www.migrationpolicy.org/article/ukraine-diaspora-mobilization> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Mori G., Puigdomènech Vidal J., Siegel M. Diaspora Engagement Report: Case Studies and Best Practices for Ukraine. ICMPD, Vienna, 2025. URL: <https://surl.li/gxldmr> (дата звернення: 02.12.2025).
5. World Bank. Migration and Development Brief 39: Leveraging Diaspora Finances for Private Capital Mobilization. Washington, DC, 2023. URL: <https://surl.lt/tvgcfh> (дата звернення: 02.12.2025).

Pan X.,
master student,
Kotlyk A.

*PhD, associate professor of Management, Business and Administration department,
 Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

SPECIFICS OF CORPORATE STARTUPS MANAGEMENT

In today's rapidly changing technological landscape, corporate startups have become one of the main tools for implementing innovation in large companies. Successful practices in managing such startups demonstrate that investing in new directions, team autonomy, openness to experimentation, and support from top management can significantly change the strategic trajectory of a corporation. Today, there are more and more examples of effective startup launch and development that transform not only individual companies, but also entire sectors of the economy [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Corporate startups management has its distinguishing features as there are significant differences between classical and corporate startups (table 1).

Table 1

Comparison of classical and corporate startups

Dimension	Classical startups	Corporate startups
Funding	Rely on venture capital, angel investors, or bootstrapping. Funding is often scarce and tied to performance milestones.	Backed by parent corporation with access to internal resources and funding. Lower risk of running out of cash.
Risk tolerance	High risk of failure is inherent; entrepreneurs accept it as part of growth.	Risk is mitigated by corporate backing, but failure can cause reputational damage to the parent firm.
Speed and agility	Operate quickly, and embrace uncertainty with Lean Startup methods.	Slower due to corporate bureaucracy, but can be accelerated if autonomy is ensured.
Autonomy	Independent decision-making; founders control strategy and direction.	Dependent on corporate governance; autonomy varies (e.g., incubator vs integrated model).
Resources	Limited resources – teams are small, infrastructure is minimal.	Rich in resources – can leverage corporate infrastructure, brand, networks, and expertise.
Market access	Need to build brand awareness and acquire customers from scratch.	Immediate market access via parent company's channels, customer base, reputation.
Motivation and culture	Entrepreneurial drive, high personal stake, often mission-driven.	Employees may have less personal stake; culture must be nurtured to encourage entrepreneurial spirit.

Failure impact	Failure usually affects only founders and investors; lessons can be reapplied to new ventures.	Failure can impact corporate reputation, morale, and willingness to invest in future ventures.
Innovation approach	Driven by founder vision, customer discovery, and rapid prototyping.	Often strategically aligned with corporate goals; may emphasize incremental innovation.
Scalability	Must build systems, partnerships, and funding from scratch to scale.	Can scale quickly using parent company's established systems and international reach.

[7; 8; 9; 10; 11]

Corporate startups are unique entities that operate at the intersection of established corporate structures and entrepreneurial agility. Their management requires a set of guiding principles that allow them to thrive while staying aligned with the parent company's long-term vision [8; 10]:

1. First, the principle of strategic alignment ensures that the startup's objectives support the broader goals of the corporation. Unlike independent startups, corporate ventures cannot pursue any opportunity in isolation; their initiatives must create synergies with existing assets or open future growth paths for the corporation.

2. Second, autonomy and agility are essential. Corporate startups must remain free from excessive bureaucracy, as traditional corporate structures often stifle innovation. By operating with lean teams and rapid decision-making mechanisms, they can test ideas faster and respond to market dynamics more effectively.

3. Another fundamental principle is customer-centricity. Corporate startups must stay focused on real market problems, building solutions around customer needs rather than internal assumptions. Short feedback loops and early engagement with users are critical to validate hypotheses and avoid resource waste.

4. The fourth principle is risk tolerance and learning orientation. Since not all ventures succeed, corporations must view failure as a learning opportunity rather than a loss. Cultivating a "fail fast, learn fast" culture encourages experimentation and nurtures innovation.

Together, these principles establish a foundation where corporate startups can leverage the parent company's resources while maintaining the entrepreneurial flexibility needed to create disruptive innovations.

Approaches to corporate startup management are described in table 2.

World practice demonstrates extraordinary examples of effective management of corporate startups. One of the most famous cases is the Google X startup (now X, the moonshot factory), created within the Alphabet company. This division specializes in the so-called "moon projects" – innovations that have the potential to radically change the world, such as autonomous cars, Project Loon (the internet from balloons), or the development of smart contact lenses. X's success lies in its flexible structure, high level of autonomy and risk tolerance on the part of the company's management [1].

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Approaches to corporate startup management

Approaches	Description	Examples/Tools
Approach 1: Lean Startup	Iterative cycle of build–measure–learn to validate assumptions quickly and cost-effectively.	MVPs, customer feedback loops, pivots.
Approach 2: Corporate Venture Building	Dedicated venture studios/incubators inside corporations test and launch multiple ventures.	Bosch Venture Builder, Telefónica Open Future.
Approach 3: Ambidextrous Organization	Separate units for exploration (startups) and exploitation (core business).	Dual KPIs, distinct management structures.
Approach 4: Agile Management	Use of agile practices to ensure adaptability and collaboration.	Scrum, Kanban, SAFe frameworks.
Approach 5: Stage-Gate for Ventures	Funding and development divided into stages with decision “gates.”	Ideation → Validation → Scaling → Integration/Exit.

[7; 8; 9; 11]

Another example is Startup Autobahn, an initiative from the German automaker Daimler. This is a platform that brings together startups and corporations to jointly develop the technologies of the future. Through this platform, Daimler has successfully integrated dozens of startups into its own business processes, in particular in the areas of artificial intelligence, electromobility and autonomous driving. The main factor of success is flexible interaction with the innovation ecosystem and creation of conditions for rapid testing and scaling of solutions [1].

We cannot fail to mention the Israeli experience, in particular IntellIgnite - a corporate accelerator that helps deep-tech startups grow into global companies. Intel invests in promising ideas, provides expertise, mentoring and access to resources. This approach allows you to combine the speed of a startup with the resource capacity of a large corporation [2].

A common feature of successful practices is the creation of an internal culture of entrepreneurship, willingness to take risks, providing startups with a certain degree of independence and orientation to the long-term perspective. It is also important to establish cooperation between corporate structures and startup teams, maintaining a balance between control and freedom. Management through incubators, accelerators, venture units

or autonomous project teams - all this has become key tools for implementing innovation strategies in the modern corporate environment.

In the modern practice of corporate startup management, there are not only examples of successful initiatives, but also cases that failed to realize their potential. This is a completely natural phenomenon in an innovative environment, where there is a high level of uncertainty, risks and a limited planning horizon. Analysis of unsuccessful projects provides valuable lessons, allowing you to avoid similar mistakes in future [2].

Despite the success of individual areas, Kyivstar, like any large company, faces certain challenges in startup management. The main obstacles are the difficulty of quickly launching projects due to bureaucratic processes, limited autonomy of startup teams, as well as internal conflicts between the conservative structure of the core business and the flexibility of innovation teams. However, the company is trying to overcome these challenges by creating autonomous product teams, implementing internal accelerators and testing ideas through pilot projects.

Of the foreign cases, a well-known example is the Dashby General Motors startup, which aimed to create its own car-sharing platform, competing with Uber and Lyft. The project did not receive sufficient user support, and GM's internal processes were too slow for the dynamic market. Lack of flexibility, lengthy bureaucracy, and unwillingness to risk corporate image led to the initiative being canceled [2; 3].

Another example is GoogleGlassEnterpriseEdition, a startup within Google X. Although the idea of smart glasses seemed revolutionary, the product turned out to be premature. High cost, inconvenience in use, privacy issues, and uncertainty of the consumer segment led to a loss of market interest. The project was reformed several times, but never reached the expected level of adoption [4].

PepsiCo also failed with some startups, in particular with the Drinkfinity platform, a device and capsules for creating personalized drinks. Despite strong marketing and branding, the product did not gain popularity due to the complexity of use, high cost, and limited target audience. In 2020, the startup was closed [4; 6].

These examples illustrate key factors for failure: lack of market understanding, lack of flexibility, product mismatches, and internal corporate barriers that prevent effective innovation. Often, large companies try to implement startups by the same rules as their core business, and this becomes a fatal mistake.

Tools for corporate startup management are described in table 3.

Table 3

Tools for corporate startup management

Approaches	Description
Business Model Canvas, Lean Canvas	for mapping value propositions, customer segments, and revenue models.
Objectives and Key Results (OKRs)	to align corporate goals with startup experimentation.

Design Thinking	for user-centric problem definition and solution generation.
Innovation accounting	metrics for early-stage startups (learning velocity, customer acquisition cost, churn, etc.).
Ecosystem mapping	identifying partners, competitors, and complementors.
Corporate accelerators and incubators	structured environments for startup teams.

[7; 8; 9; 11]

Tools of corporate startup management can be integrated to the respective algorithm (table 4).

Table 4

Algorithm of corporate startup management

Stage	Key Activities	Tools/Methods
1. Ideation and discovery	Generate and evaluate business ideas.	Design thinking, Business Model Canvas.
2. Validation	Test hypotheses with MVPs, gather data.	Lean Startup cycle, Innovation accounting.
3. Incubation	Provide funding, mentoring, and resources.	Internal incubators, accelerators.
4. Acceleration	Scale validated business models using corporate assets.	OKRs, partnerships, distribution channels.
5. Integration or spin-off	Decide whether to integrate, keep autonomous, or spin off.	Strategic alignment reviews, performance metrics.

[5; 7; 8; 9; 11]

One of the central issues in managing corporate startups lies in the tension between autonomy and control. Startups thrive on flexibility, quick decision-making, and a willingness to pivot in response to market signals. Corporations, on the other hand, are often characterized by rigid governance structures, layers of bureaucracy, and a lower tolerance for failure. Effective corporate startup management therefore requires creating an environment where the startup unit operates with enough independence to innovate, while still aligning with the strategic objectives of the parent company. As Weiblen and Chesbrough [11] argue, granting autonomy through incubators or spin-off units is critical to nurturing innovation.

Another core issue concerns the use of resources. Corporate startups have access to financial capital, infrastructure, and brand reputation that are often unattainable for independent ventures. This provides significant advantages, particularly in terms of market entry and scalability. However, abundant resources may reduce the entrepreneurial

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

urgency that typically drives innovation in classical startups. Managers must strike a balance between leveraging corporate assets and cultivating a lean, resource-conscious culture within the startup. Encouraging practices such as lean prototyping and customer discovery [9] can help maintain a startup mindset despite the backing of a large corporation.

Culture and motivation also play a decisive role in corporate startup success. In classical startups, founders and early employees often hold a strong personal stake in the venture's success, which fuels risk-taking and resilience. In contrast, corporate startup employees may lack direct ownership, leading to lower levels of commitment and entrepreneurial drive. To address this, corporations can design incentive systems that reward innovation, create intrapreneurial career paths, and foster a culture where experimentation and calculated risk-taking are valued rather than punished.

Risk management further differentiates corporate startups from their independent counterparts. While classical startups accept high failure rates as a natural part of entrepreneurial experimentation, corporate startups operate under the scrutiny of their parent firms and stakeholders. Failures may not only entail financial losses but also reputational damage. This often results in a tendency toward incremental rather than radical innovation. To mitigate this, corporate leaders should adopt portfolio approaches, where multiple corporate startup initiatives are launched, recognizing that not all will succeed but collectively they drive organizational renewal [8].

Finally, scalability represents both an opportunity and a challenge. Corporate startups can scale rapidly by leveraging the parent company's global networks, established systems, and customer base. However, this advantage comes with the risk of premature scaling, where ventures expand before validating their business models. Maintaining a disciplined approach to scaling – rooted in market validation and gradual growth – helps avoid the pitfalls of overextension.

In conclusion, corporate startup management is a balancing act between the entrepreneurial spirit of startups and the structured stability of corporations. Success depends on granting sufficient autonomy, leveraging but not overindulging in corporate resources, fostering an entrepreneurial culture, managing risk intelligently, and scaling responsibly. Corporations that master these principles can use corporate startups as engines of innovation and long-term competitiveness, bridging the gap between established market leadership and disruptive renewal.

References:

1. Ковальова А.М. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. *Confcontact*. URL: http://confcontact.com/2014_02_meshko/37_Kovalyova.htm.
2. Чепка В.В., Шеремет Б.О. Корпоративні акселератори: світовий досвід. 2019. *Офіційний сайт КНЕУ*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fed8b063-fe92-454e-b95a-9dbec7edaf22/content>.
3. Дрималовська Х.В., Жигadlo О.І. Сучасні тенденції розвитку стартапів: вітчизняний та міжнародний досвід. *Причорноморські економічні студії*. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/40_2019/18.pdf.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Європейська мережа стартапів. *European startup network*. URL: <http://europeanstartupnetwork.eu/vision>.
5. Котлик А. В., Джамаль Я. Стартап-акселератори як спосіб активізації корпоративних інновацій. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 29 – 30 березня 2018 року). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 55 – 56.
6. Merenych S., Mokin A. 5 Stages of Startup Development: Step-by-Stepguide. *Clockwise blog*. URL: <https://clockwise.software/blog/5-stages-of-startup-development>.
7. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91(5). P. 63–72.
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Redwood City: Stanford University Press, 2021. 312 p.
9. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. NY: Crown Business, 2011. 336 p.
10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
11. Weiblen T., Chesbrough H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. 2015. Vol. 57(2). P. 66–90.

Самандаров С. В.,
здобувач вищої освіти
Науковий керівник: **Ушенко Н. В.,**
професор кафедри міжнародної економіки,
доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет
імені Б. Грінченка, м. Київ, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ

Сучасні зміни у характері міжнародних міграційних процесів зумовлені інтенсифікацією глобалізаційних перетворень, посиленням інтеграції національних економік у світовий простір та зростанням територіальної мобільності населення. У цих умовах міграція перестає розглядатися виключно як демографічне явище локального масштабу й трансформується у багатовимірний соціально-економічний процес, який суттєво впливає на формування й відтворення людського та трудового потенціалу, трансформацію структури зайнятості, обсяги міжнародних грошових переказів, а також напрями та інтенсивність транснаціонального руху фінансових ресурсів.

Міжнародна міграція на сучасному етапі розвитку характеризується значним урізноманітненням форм, напрямів і мотиваційних чинників переміщення населення – від зростання трудової та освітньої мобільності висококваліфікованих спеціалістів до масштабних потоків біженців і вимушено переміщених осіб, спричинених економічною нестабільністю, політичними конфліктами та безпековими загрозами. Одночасно посилюється роль міграційних мереж, цифрових сервісів і наднаціональних інституцій, що сприяють спрощенню транскордонних переміщень, але водночас ускладнюють процеси державного управління та контролю міграційних потоків. Для держав, які є донорами робочої сили, міграційні процеси мають суперечливі наслідки. З одного боку, вони супроводжуються скороченням внутрішнього трудового потенціалу, загостренням проблеми «відпливу мізків» та втратами людського капіталу, а з іншого – створюють передумови для залучення додаткових фінансових ресурсів через грошові перекази мігрантів, активізацію рееміграційних процесів, а також трансфер знань, навичок і професійного досвіду. Для країн-реципієнтів міжнародна міграція виступає ефективним інструментом подолання негативних демографічних тенденцій, зменшення дефіциту робочої сили на національних ринках праці та стимулювання інноваційного розвитку економіки.

Ключові хвилі міграції населення України та їхні основні характеристики узагальнено й систематизовано в табл. 1.

Початкові етапи української еміграції формувалися переважно під впливом примусових чинників і були зумовлені системними політичними обмеженнями та соціально-економічним тиском. Унаслідок цього переважна частина мігрантів – здебільшого малокваліфіковане населення – здійснювала безповоротний виїзд за

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

межі країни з подальшою асиміляцією в державах призначення. У післявоєнний період сформувалася наступна міграційна хвиля, яка поєднувала економічні стимули з прагненням уникнути політичних переслідувань і характеризувалася тривалими процесами соціальної та професійної інтеграції мігрантів у приймаючих країнах.

Починаючи з 1990-х років, а згодом і упродовж 2010-х років, розвиток четвертої трудової («заробітчанської») та п'ятої інтелектуальної хвиль міграції був зумовлений насамперед економічними причинами. Для цих етапів характерними стали циклічні форми переміщення, тимчасовий характер перебування за кордоном, а також зростання ризиків довгострокових демографічних, кадрових і інтелектуальних втрат для України.

Таблиця 1

Міграційні хвилі населення України та їх характеристика

Міграційна хвиля (період)	Основні країни призначення	Ключові мотиви міграції	Соціально-професійний профіль мігрантів	Характер міграційного процесу
Традиційна («стара») міграція (друга половина XIX ст.)	США, Канада, Бразилія, Австралія	Виживання, пошук джерел заробітку	Малокваліфіковані робітники, сільське населення	Односпрямована міграція, асиміляція
Міграція модернізаційного періоду («нова») (кінець XIX – перша половина XX ст.)	Польща, Австрія, Чехословаччина, Німеччина, США	Пошук роботи, економічна стабільність	Малоземельне та безземельне селянство	Односпрямована міграція, асиміляція
Післявоєнна міграційна хвиля (друга половина XX ст.)	Канада, США, Австралія, Німеччина	Уникнення переслідувань, політична безпека, працевлаштування	Низькокваліфіковані працівники, інтелігенція	Односпрямована міграція, часткова інтеграція, вибіркоче повернення
Трудова («заробітчанська») міграція (1990-ті роки)	Країни Європи, Росія	Економічні стимули, підвищення рівня доходів	Працівники різного рівня кваліфікації	Циклічна та тимчасова міграція
Інтелектуальна міграція (2010-ті роки)	Країни ЄС, США, Канада	Освітні можливості, професійний розвиток, якість життя	Молодь, фахівці, здобувачі освіти	Переважно реверсивна (бажана), часткове повернення
Корпоративна міграція (з 2020 р.)	Країни ЄС, США, країни Азії	Ведення бізнесу, податкові та інституційні умови	Підприємці, власники бізнесу, інвестори	Односпрямована міграція, корпоративний характер
Вимушена воєнна міграція	Країни ЄС (Польща,	Загроза життю, безпека,	Жінки, діти, люди похилого віку,	Масова вимушена

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

(після 2022 р.)	Німеччина, Чехія, Данія), Велика Британія, Канада, США	гуманітарні причини	частково фахівці та студенти	міграція з тимчасовим захистом; часткова інтеграція
-----------------	--	------------------------	---------------------------------	---

Джерело: складено авторами

Сучасні дослідження [1; 2; 3] вказують на ймовірність формування наступної - умовно «корпоративної» – хвилі міграції, що пов'язується зі змінами податкового та регуляторного середовища, зростанням фіскального навантаження на бізнес і потенційним переміщенням підприємницького капіталу до країн із більш сприятливими інституційними умовами. Така тенденція може призвести до трансформації індивідуальної трудової міграції в масштабну інституційно-економічну проблему, посилюючи ризики втрати інвестиційних ресурсів і уповільнення соціально-економічного розвитку держави.

Вимушена воєнна міграція, що розпочалася після 2022 року, стала найбільшим за масштабами переміщенням населення України за період незалежності. Її визначальними ознаками є масовий характер (у 2022–2023 роках за кордон виїхало понад 8 млн осіб), виражена гендерно-вікова асиметрія потоків (переважно жінки та діти внаслідок дії воєнного стану), запровадження режиму тимчасового захисту в державах Європейського Союзу, а також поєднання гуманітарних і економічних мотивів міграції. Водночас зберігається потенціал часткового повернення населення після завершення воєнних дій, поряд із ризиками довготривалої інтеграції значної частини українських мігрантів у країнах Європи. За таких умов воєнна міграція може трансформуватися у «шосту–сьому» змішану хвилю, що поєднуватиме трудову, освітню, сімейну та вимушену складові.

У глобальному міграційному просторі Україна й надалі залишається країною-донором робочої сили та джерелом інтенсивної міжнародної мобільності, особливо з урахуванням наслідків повномасштабної війни. За оцінками станом на 2025 рік, за межами країни внаслідок воєнних подій перебуває близько 5,6 млн громадян України (без урахування осіб, які знаходяться на території російської федерації), з яких орієнтовно 4,2 млн отримали статус тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу [8].

Динамічні показники міжнародної міграції населення України 2000-2024 роках узагальнено та наведено в табл. 2.

Дослідження динаміки міжнародних міграційних процесів в Україні у 2000-2024 роках свідчить про формування багатокomпонентної та багаторівневої системи зовнішньої мобільності населення, розвиток якої відбувався під впливом сукупності економічних, політичних, інституційних і безпекових чинників. Упродовж 2000-2021 років простежувалася стійка тенденція до поступового зростання чисельності міжнародних мігрантів з України – з 5,0 до 6,3 млн осіб, що відповідає середньорічному приросту на рівні близько 1,1 %. Зазначена динаміка підтверджує закріплення України в статусі країни-донора трудових ресурсів, для якої

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

характерними є тривалі та циркулярні трудові переміщення населення з домінуванням економічних мотивів виїзду.

Таблиця 2

Динаміка міжнародної міграції населення України у 2000-2024 рр.

Рік	Кількість міжнародних мігрантів з України, млн осіб	Характеристика періоду (міграційні тенденції)
2000	5,0	Відносна стабілізація міграційних процесів після активної трудової міграції 1990-х років; домінування заробітчанських поїздок до країн ЄС та російської федерації
2005	5,3	Розширення географії міграції до країн Європейського Союзу; посилення міграційних потоків до Польщі, Чехії, Італії та Іспанії
2010	5,5	Зростання масштабів маятникової та довгострокової трудової міграції; активізація освітньої мобільності молоді
2015	5,9	Інтенсифікація міграційного відтоку після подій 2014 року; посилення безпекових ризиків і зниження рівня доходів як ключові чинники міграції
2020	6,1	Період пандемії COVID-19: збереження відносно стійкості трудової мобільності; утримання України серед провідних країн-експортерів робочої сили
2021	6,3	Поступове зростання довгострокових і сезонних міграційних потоків до країн ЄС; відновлення мобільності після пандемічних обмежень
2022	8,0-8,2	Початок повномасштабної війни: різке зростання масштабів вимушеної міграції; масовий виїзд населення до країн ЄС у межах режиму тимчасового захисту
2023	7,8-8,0	Часткова рееміграція з країн ЄС; водночас значна частина мігрантів інтегрується у приймаючі країни
2024	7,0-7,2	Скорочення кількості зареєстрованих біженців унаслідок повернення частини громадян; формування частки населення, що не планує повернення або здійснює довгострокові переміщення

Джерело: складено авторами за даними [6, 8]

У період 2004–2013 років трудова міграція трансформувалася в один із провідних соціально-економічних процесів, що суттєво впливав на ринок праці та доходи домогосподарств. За оцінками міжнародних експертів, чисельність громадян України, залучених до праці за кордоном, перевищувала 6 млн осіб, з яких близько 3,5–4 млн становили середньорічний активний міграційний контингент. Основними напрямками міграційних потоків стали країни Центральної та Південної Європи, зокрема Польща, Чехія, Італія та Іспанія. Найбільш динамічним виявився польський напрям, де кількість українських мігрантів зросла з приблизно 100 тис. осіб у 2004 році до понад 1,2 млн у 2013 році. Переважаючими сферами зайнятості залишалися

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

будівництво, сільське господарство, сфера послуг та низькокваліфіковані види робіт [5].

Інтенсифікація міграційних процесів у зазначений період була зумовлена комплексом факторів, серед яких ключовими виступали високий рівень безробіття, низькі доходи населення, наслідки глобальної фінансово-економічної кризи 2008 року, політична нестабільність після подій 2004 року, а також розширення доступу до ринків праці країн Європейського Союзу. Вплив міграції мав суперечливий характер: з одного боку, грошові перекази трудових мігрантів забезпечували підтримку внутрішнього споживчого попиту та валютні надходження, з іншого – загострювалися проблеми дефіциту робочої сили в окремих секторах економіки.

Після початку російської гібридної агресії у 2014 році міграційні процеси в Україні зазнали якісних змін, набувши комбінованого соціально-економічного та безпекового характеру. Скорочення обсягів валового внутрішнього продукту, девальвація національної валюти, втрата робочих місць і погіршення загальної безпекової ситуації спричинили нову хвилю відтоку населення. Запровадження безвізового режиму з Європейським Союзом у 2017 році значно розширило можливості легальної мобільності, що призвело до подальшого зростання трудової міграції, передусім до Польщі, Чехії та інших країн Центральної Європи. Чисельність українських громадян у Польщі досягла 1,35–1,5 млн осіб, у Чехії перевищила 200 тис., тоді як Італія, Іспанія та Німеччина зберігали статус традиційно привабливих напрямів міграції [5].

За даними статистичної служби Європейського Союзу Eurostat, на початок 2022 року за межами України перебували з метою працевлаштування 2,5–3,0 млн осіб, понад 70 % з яких проживали в державах ЄС [6]. Таким чином, у 2014–2022 роках трудова міграція набула системного характеру та стала адаптивною стратегією населення у відповідь на поєднання економічних труднощів і безпекових викликів.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України у лютому 2022 року стала критичною точкою перелому, яка докорінно змінила природу міграційних процесів, трансформувавши їх із переважно економічних у масову вимушену гуманітарну мобільність. Протягом 2022 року з території України виїхало 8,0–8,2 млн осіб, що стало найбільшим міграційним сплеском у Європі XXI століття. Відбулася суттєва зміна соціально-демографічної структури міграційних потоків: домінували жінки, діти, особи похилого віку та люди з інвалідністю. Запровадження режиму тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу забезпечило мігрантам доступ до житла, освіти, ринку праці та систем соціального забезпечення.

У 2023–2024 роках спостерігається часткове повернення громадян до України, що пов'язано з адаптацією внутрішньо переміщених осіб та відносною стабілізацією ситуації в окремих регіонах. Водночас зростає частка українців, які інтегруються в соціально-економічне середовище країн перебування, здобувають освіту, підвищують кваліфікацію або розпочинають підприємницьку діяльність у державах ЄС. Зазначені процеси формують довгострокові ризики поглиблення демографічних

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

диспропорцій, скорочення чисельності економічно активного населення, зниження народжуваності та звуження бази відтворення людського й трудового потенціалу України.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє виокремити низку ключових характеристик міграційних процесів у досліджуваний період: 2022 рік став роком безпрецедентного міграційного шоку, що охопив рекордну кількість населення; 2023 рік характеризувався частковою стабілізацією та рееміграційними процесами без суттєвого зменшення міграційного тиску; у 2024 році сформувався відносно стійкий сегмент зовнішньої української діаспори, інтегрованої в економіки країн Європейського Союзу; внутрішня мобільність населення залишається високою та нестабільною; міжнародна міграція набуває довгострокового характеру, що матиме глибокі наслідки для ринку праці, відновлення регіонів, розвитку людського капіталу та демографічної структури держави.

Список використаних джерел:

1. Томашук І. В., Болтовська Л. Л. *Міграційні процеси у контексті глобалізації світової економіки. Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-50. (дата звернення: 02.11.2025)
2. Попик О. В. *Еколого-економічні аспекти міграційних процесів. Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-39.
3. Ушенко Н.В., Кожемякіна С.М., Тупіка А.С. Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. Том 2. № 14. 2024. С. 439-447. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0239> (дата звернення: 02.11.2025)
4. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 03.11.2025).
5. KSE Institute. Stimulating Growth in Ukraine and Policies for Migrants' Return. Economic Policy Advisory Council Paper, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/Economic_Council_Paper_2_Stimulating_Growth_in_Ukraine_and_Policies.pdf (дата звернення: 02.11.2025)
6. Eurostat. Asylum and Temporary Protection Statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 02.11.2025)

Сичинська М.О.,
здобувач ступеня магістра,
Лойко В.В.,
професор, доктор економічних наук,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

МІЖНАРОДНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Міжнародне оподаткування цифрової економіки є одним із ключових викликів сучасної фінансової системи, оскільки цифровізація трансформує традиційні бізнес-моделі та створює нові джерела доходів, що не підпадають під класичні принципи оподаткування. Зростання ролі цифрових платформ, електронної комерції, обробки великих даних та впровадження штучного інтелекту дозволяє транснаціональним компаніям отримувати прибутки в країнах, де вони фактично не присутні фізично, що призводить до розмивання податкової бази та зниження податкових надходжень держав. Традиційні принципи міжнародного оподаткування, сформовані у ХХ столітті, виявляються неефективними у таких умовах, оскільки вони орієнтовані на фізичну присутність компаній, а не на місце створення економічної вартості.

Однією з головних проблем цифрової економіки є уникнення оподаткування та переміщення прибутків у юрисдикції з низькими ставками податків. Великі технологічні корпорації, такі як Google, Meta та Amazon, отримують значні доходи від користувачів у різних країнах, при цьому не сплачуючи належні податки у державі, де фактично формується додана вартість. Це створює серйозні фіскальні втрати та несправедливі умови для національних компаній, що діють у рамках традиційного податкового режиму.

Для вирішення цих проблем міжнародна спільнота запровадила глобальну реформу міжнародного оподаткування, відому як проєкт BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), який реалізується під егідою ОЕСР [1]. Цей проєкт включає два ключові елементи: Pillar 1 передбачає перерозподіл частини прибутку великих транснаціональних корпорацій на користь країн, де розташовані користувачі послуг, незалежно від наявності фізичної присутності компанії, а Pillar 2 вводить глобальний мінімальний податок на рівні 15%, що покликано зменшити можливості ухилення від оподаткування та забезпечити справедливу конкуренцію між державами.

Крім глобальних ініціатив, багато держав запроваджують національні цифрові податки, спрямовані на доходи від діяльності технологічних платформ. Європейський Союз, Франція, Італія, Іспанія, Велика Британія та Індія вже запровадили податки на цифрові послуги, які стимулюють справедливе оподаткування та підвищують фіскальну ефективність. Сполучені Штати Америки виступають за глобальні рішення на базі BEPS і не підтримують односторонні національні податки, що дозволяє балансувати інтереси транснаціональних корпорацій та держав. Порівняльний аналіз показує, що країни застосовують різні підходи: ЄС поєднує цифровий податок із регулюванням ринку через Digital Markets

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Act та Digital Services Act, тоді як країни Азії, зокрема Індія та Австралія, акцентують увагу на національному регулюванні та моніторингу трансакцій великих платформ.

Для України адаптація податкової системи до міжнародних стандартів цифрового оподаткування є особливо актуальною, оскільки ІТ-сектор та цифрові послуги становлять значну частину експорту та впливають на валютні надходження країни. Діючий спеціальний податковий режим «Дія City» стимулює розвиток українського ІТ-сектору, однак сучасні тенденції цифрової глобалізації вимагають додаткових інструментів оподаткування транснаціональних цифрових компаній [2]. Впровадження глобального мінімального податку, розробка національного механізму оподаткування цифрових платформ та електронної комерції, гармонізація законодавства з нормами ЄС і посилення податкової прозорості дозволять забезпечити рівні умови для національних і міжнародних компаній, підвищити податкову ефективність та інтегрувати Україну у світові економічні процеси.

Таким чином, міжнародне оподаткування цифрової економіки є одним із найважливіших напрямів реформ сучасних податкових систем. Успішна адаптація національних податкових режимів до цифрових реалій забезпечує справедливий розподіл податкових надходжень, фінансову стійкість держави та створює умови для сталого економічного розвитку, залучення інвестицій та стимулювання інноваційних проектів.

Список використаних джерел:

1. OECD. *Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Reports*. Paris: OECD Publishing, 2013–2021.
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України №1667-IX у редакції від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

Сокур А.В.
здобувач ступеня магістра
Трифонов О.В.

*Доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро, Україна*

ДО ПИТАННЯ ПРО ТРАНСФОРМАЦІЮ РОЛІ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ESG-ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах логістика виступає ключовою передумовою ефективного функціонування економіки, оскільки охоплює всі елементи виробничих процесів, ланцюгів постачання і навіть впливає на моделі споживчої поведінки.

Визначаючи економічну роль логістики слід враховувати, що її вплив охоплює широкий спектр функцій і явищ, які визначають ефективність господарської діяльності на мікро- і макрорівнях.

Як зазначає М. Кристофер [1], логістика, насамперед, дозволяє оптимізувати витрати. Основними напрямками оптимізації є:

- скорочення витрат у транспортних, складських, пакувальних, інформаційних процесах;

- зменшення виробничих та операційних витрат за рахунок впровадження ефективних методів просторової організації матеріальних потоків;

- мінімізація витрат від надлишкових запасів, простоїв основних засобів, в тому числі логістичного призначення (вантажівок, електрокарів, навантажувачів тощо), простоїв персоналу логістичної сфери (водіїв, комірників, комплектувальників замовлень, операторів вантажно-розвантажувальних робіт тощо).

Реалізація заходів із оптимізації витрат на підприємстві призводить до зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості діяльності.

Ефективна логістика також гарантує забезпечення безперебійності ланцюгів постачання [2], а саме:

- своєчасне забезпечення виробництва сировиною та матеріалами;

- швидку доставку готової продукції споживачам;

- зниження ризиків збоїв у постачанні через резервування, планування та контроль.

Слід зазначити, що в умовах обмеження (вичерпання, високої витратності задіяння) резервів підвищення ефективності у виробничій сфері діяльності підприємства, логістичні процеси мають більший потенціал щодо формування доданої вартості. Наочно це представлено на рисунку 1.1.

Зокрема йдеться про такі операції, як сортування, пакування, комплектація, зберігання та обробка товарів, митно-брокерські та експедиторські послуги. Ці операції збільшують ринкову вартість товару, покращуючи споживчі характеристики продукту (товару, послуги), що призведе до підвищення його

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

цінності в очах споживача і відповідно стимулює останнього сплачувати за товар вищу ціну або купувати його в більшій кількості.

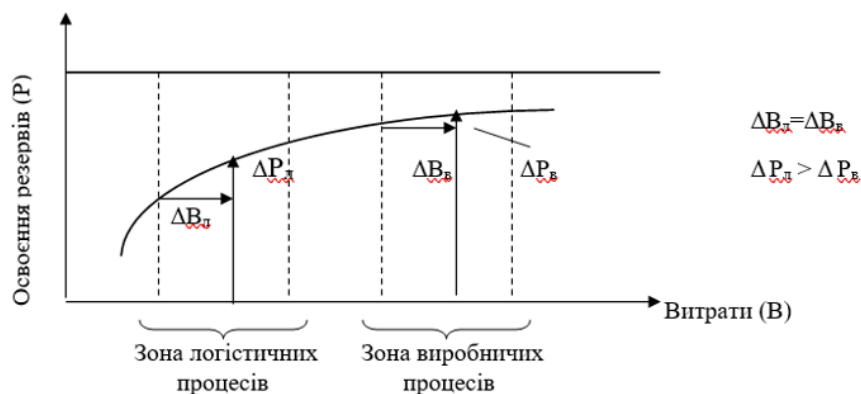


Рис. 1. Графічна інтерпретація зміщення пріоритетів у ефективності використання резервів виробничих підприємств

Логістика сприяє економічному розвитку територій. Як зазначають автори [3], стійкий розвиток території вимагає прискорення переміщення товарів між виробником і споживачем, а також покращення стану транспортної інфраструктури та розвитку транспорту. В цьому напрямі економічний вплив логістики реалізується через:

- інвестиції в транспортні мережі (автошляхи, залізницю, порти, аеропорти);
- будівництво логістичних центрів, складів, терміналів;
- розвиток ІТ-інфраструктури, систем автоматизації та цифрових систем управління.

У підсумку створюється мультиплікативний ефект для локальних (регіональних) економік і національної економіки в цілому.

Характеризуючи економічну роль логістики, не можна не згадати про її вплив на ефективність міжнародної торгівлі. Ефективно організована логістика забезпечує:

- швидкість і надійність експортно-імпортних операцій;
- інтеграцію національної економіки у світові ринки.

Згідно [4], без ефективною логістики неможливо скоординувати перевезення, організувати складські процеси та документообіг, що унеможливорює сучасну міжнародну торгівлю та формування глобальних ланцюгів постачання.

Окремим пунктом доцільно виділити здатність логістики знижувати макроекономічні ризики. При цьому логістичні системи допомагають: швидко реагувати на кризові ситуації (воєнні дії, природні катастрофи, перебої в постачаннях); забезпечувати продовольчу та енергетичну безпеку; підтримувати стабільність ринків.

З позицій ESG-орієнтованого управління (Environmental, Social, Governance) - сучасної моделі корпоративного менеджменту, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в стратегічні та операційні процеси підприємства, вплив

логістики не може обмежуватися тільки економічною складовою, а має поширюватися на суспільство й довкілля.

Очевидною є соціальна роль логістики. Окрім того, що галузь стимулює розвиток транспортної та складської інфраструктури, поліпшуючи якість життя людей, вона формує значну кількість робочих місць, сприяє розвитку освіти, урбанізації, підвищенню мобільності населення. Нижче ці впливи розглянуто більш докладно.

Створення логістичних хабів, потужних складських комплексів, терміналів, не лише підвищує вимоги до інфраструктури, а й стимулює реалізацію проектів модернізації доріг, комунікацій та енергосистем, створюючи додаткові можливості розвитку місцевих громад. Створені логістичні центри виступають локальними точками економічного зростання, оскільки їх функціонування генерує попит на широкий спектр супутніх товарів і послуг. Це формує мультиплікативний ефект – посилюється економічний потенціал територій, добробут громад зростає.

Визначаючи соціальну роль логістики та її здатність поліпшувати якість життя людей, не можна не вказати, що ефективна логістика гарантує наявність необхідних товарів – від продуктів харчування до медикаментів – у потрібний час, в потрібній кількості, у потрібному місці. Це особливо важливо для віддалених регіонів та/або під час воєнних дій.

Злагоджені логістичні процеси дозволяють мінімізувати витрати та запобігати перебоям у поставках, що у свою чергу зменшує ризики виникнення товарного дефіциту. Це сприяє підтриманню цінової стабільності й сприяє підвищенню добробуту населення.

Логістика є одним із найбільших секторів зайнятості: від водіїв, і експедиторів до фахівців із планування, аналітиків, ІТ-спеціалістів та менеджерів ланцюгів постачання. Логістика генерує робочі місця як у великих містах, так і в регіонах, сприяючи їх соціально-економічному розвитку.

Зарубіжна статистика, зокрема дані, опубліковані Logistics UK, доводять, що в логістичному секторі працює 8,2% від загальної кількості зайнятих [5]. На жаль, подібна статистика по Україні відсутня, проте можна зробити припущення про схожі показники частки через стрімкий розвиток ринку логістичних послуг впродовж останнього десятиріччя.

Організація сучасних логістичних процесів потребує технічних та цифрових навичок, що стимулює розвиток освіти та професійної підготовки. Фактично менеджер з логістики сьогодні – міждисциплінарний фахівець, який працює на стику інженерії, менеджменту та інформаційних технологій. Його роль давно вийшла за межі простого організатора перевезень чи складських операцій. Сучасна логістика – це складна інтегрована система, і тому фахівець у цій сфері повинен поєднувати компетентності декількох наук.

Логістика відіграє ключову роль у зниженні негативного впливу на довкілля.

Оптимізуючи маршрути перевезень, вибираючи більш ефективні види транспорту та підвищуючи завантаження транспортних засобів, логістика дозволяє зменшити кількість рейсів, знизити споживання паливно-мастильних матеріалів,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

скоротити викиди вуглецю (carbon emissions). А використання альтернативного транспорту (електричні вантажні автомобілі, залізничний транспорт, мультимодальні перевезення) тільки посилює цей ефект.

Загальновідомо, що метою «зеленої логістики» є мінімізація відходів та витрат ресурсів. Досягнення цієї мети може забезпечуватись завдяки впровадженню багаторазового пакування, використанню екологічних матеріалів (картон, папір, біополімери), зменшенню об'єму та маси пакування. Схожі завдання вирішує зворотна логістика або логістика рециклінгу – управління поверненнями в e-commerce, повторне використання палет, контейнерів, тари.

Отже, логістика є невід'ємним елементом економічної системи, що забезпечує її стійкість, адаптивність і безперервність. Розвиток логістики сприяє не лише економічному зростанню підприємств, а й підвищенню якості життя населення, формуючи міцний фундамент для стабільного та ефективного функціонування як у регіональному, так і в глобальному вимірах.

Список використаних джерел:

1. Christopher, M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th Edition, Pearson, London. 276 p. URL : <https://surl.li/fckgda>.

2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. 5th ed — New Jersey: Pearson Education, 2013. 529 p.

3. Іванов Ю.В., Нагай Д.Р., Сохань Т.Д. Логістика в сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С.72-77. URL : <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>.

4. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навч. посібник у схемах. К., 2023. 268 с. URL : <https://surl.li/kdixga>.

5. Guy Douetil. Labour Strains. 25.03.2024. URL : <https://www.lsh.co.uk/explore/research-and-views/view-points/2024/march/labour-strains>.

Тарара О. Я.,
здобувачка ступеня бакалавра
Срібна Є. В.,
к.е.н., доцент
Національного університету водного господарства та природокористування
м.Рівне, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНО-НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯПОНІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПРОФІЦИТУ ПОТОЧНОГО РАХУНКУ

Поточний рахунок (далі - ПР) є складовою платіжного балансу країни, що допомагає відобразити доходи і витрати поточної держави відносно світу. Іншими словами, показати чи країна є «кредитором», а чи «дебітором» на міжнародній арені. В свою чергу Японія уже щонайменше 28 років (з 1996 року), за даними Міжнародного банку, має профіцит ПР, що говорить про високий рівень дохідності від інших країн, а відтак про фінансову та економічну стабільність. При цьому найнижчий рівень поточного рахунку, профіцит, становив 36.35 мільярдів доларів у 2014 році (за курсом долар/єна 2014 це дорівнює 3,85 трильйона єн) [1]. Хоча наразі японська економічна спільнота і виказує занепокоєння стосовно того, що доходи від інвестицій не репатріюються у державну економіку, проте Японія все ще має високі доходи від торгівлі на міжнародному ринку, які, при правильній державній політиці, зможе направити на власний розвиток [2]. Таким чином, досить важливо дослідити склад поточного рахунку Японії та визначити інструменти, що допомагають утримуватися йому на такому високому рівні.

За даними Міністерства фінансів Японії, у 2024 році профіцит сягнув рекордного значення - 29,4 трильйона єн [3]. Важливе уточнення: якщо розглядати значення поточного рахунку за Міжнародним банком, то рекордним стане 2010 рік, проте ці значення у доларах щодо тодішнього валютного курсу.

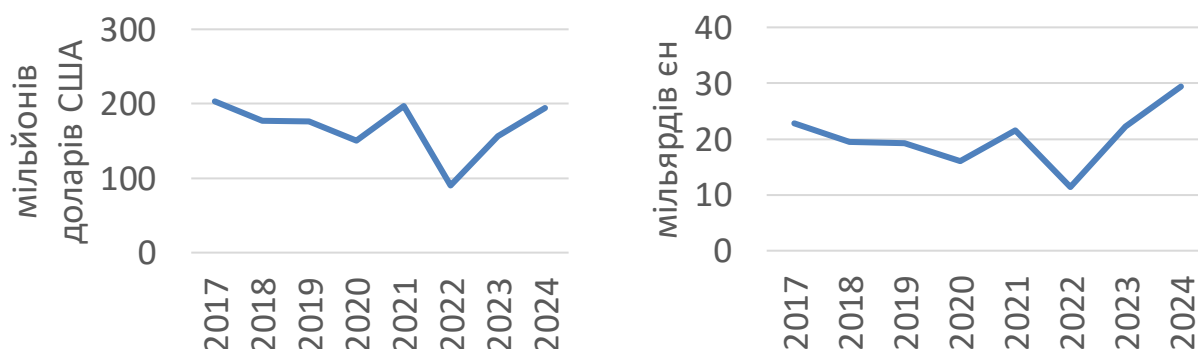


Рис. 1. Розміри балансів поточного рахунку Японії з 2017 по 2024 рр. у мільйонах доларів США та мільярдах єн відповідно. Джерело: сформовано автором на основі джерел [1] та [4]

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Для того, щоб зрозуміти за рахунок чого формується профіцит розглянемо баланс ПР по частинам. Варто також зазначити, що дефіцит поточного рахунку Японії сформувався відносно Океанії, Близького Сходу та Китаю, в той час як фінансові потоки з Америки, Європи та Азії (за виключенням Китаю) сформували значний профіцит [4].

Баланс первинних доходів (далі - БПД). Це розділ, який відображає доходи від використання факторів виробництва (капіталу та праці) за кордоном. Іншими словами — це потоки доходів, які виникають у результаті володіння активами або роботи за межами країни. Основою профіциту балансу ПР з 2021 по 2024 рр. було додатне сальдо саме первинних доходів з рекордним профіцитом у 40,2 трильйона єн у 2024 році. Традиційно рушієм були закордонні доходи від виплат відсотків та дивідендів [2].

У 2024 році профіцит поточного рахунку Японії у відносинах зі США становив 21,1 трлн ієн, і ключовим чинником цього були саме первинні доходи — їхній профіцит досяг 12,6 трлн ієн [3]. Це стало наслідком збільшення прибутків від прямих інвестицій та інвестицій у цінні папери, особливо помітного після 2023 року, коли через тривале ослаблення єни зросли суми, конвертовані в національну валюту [4].

Торговельний баланс та баланс послуг залишалися дефіцитним, саме тому зростання доходів від зовнішніх активів стало головним рушієм зміцнення поточного рахунку. Насправді Японія досить давно носить звання «світового інвестора». Це заклалося історично, адже дана країна не має ані значних природних, ані географічних ресурсів, а сейсмічна активність та роздробленість островів значно ускладнювали розвиток. Особливо сильно нестача ресурсів вдарила по економіці держави після Другої світової війни. Так, у 1960-му році з'явився план «Ікеда», основною ідеєю якого стало економічне зростання через збільшення експорту [5]. Проте географічні умови швидко заводять такий план розвитку в тупик, після чого держава починає орієнтуватися на інвестиції в торгівлю, фінанси, добувні промисловості інших країн та технологічний розвиток, а відтак і трансфер технологій.

Торговельне сальдо. Це різниця між експортом та імпортом. Воно фактично відображає баланс потоку товарів з та в країну. Вже 4 роки спостерігається дефіцит, хоча з 2023 до 2024 він скоротився на 40% до 3,9 трильйонів єн [2]. Якщо розглядати це явище регіонально, то значною мірою це пов'язано зі здорожчанням нафти в межах торгівлі з Близьким Сходом. Так, дефіцит торгівлі товарами відносно Близького Сходу становить 5,1 трильйона єн. До того ж, хоча експорт автомобілів та обладнання для виробництва напівпровідників зріс, також спостерігалось збільшення імпорту персональних комп'ютерів та смартфонів з Китаю та інших країн [4]. Якщо дивитися на дану картину загалом, то перехід від виробництва до інвестицій чи продажу послуг виглядає природною зміною економічного орієнтира, основною причиною якого є значні ресурсні обмеження Японії.

Баланс послуг. У 2024 році Японія мала найбільший дефіцит послуг зі США (2,8 трлн єн), Центральною та Південною Америкою (2,7 трлн єн) і ЄС (1,1 трлн єн).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Основною причиною цього стало значне збільшення дефіциту в страхових і пенсійних послугах, підвищений попит на перестраховання у зв'язку зі збільшенням кількості природних катастроф та збільшення дефіциту цифрових послуг. У сфері інших бізнес-послуг, зокрема професійних та управлінських консультацій, дефіцит сягнув 5,2 трильйонів єн, збільшившись на 3 трильйони єн за десятиліття. Проте значно збалансовував в цей час дефіцит профіцит подорожей, що значно набирають обертів після послаблення обмежень викликаних пандемією COVID-19 (5,9 трильйона єн) [2]. І хоча у балансі роялті та ліцензійних зборів Японії останніми роками теж спостерігається загальний дефіцит, у сегменті роялті за права промислової власності (наприклад, патенти) фіксується профіцит. Загальний профіцит у сфері інтелектуальної власності за останні 10 років зріс на 1,5 трлн єн, причому 74% цього зростання (1,1 трлн єн) забезпечили США [4].

Як уже зазначалося раніше - наукова діяльність, використання та торгівля її результатами також стало важливим елементом розвитку Японії. Хоча ми спостерігаємо дефіцит балансу послуг, саме інтелектуальна власність та туризм дозволяють тримати його на низькому рівні (2,6 трильйона єн) [3]. Так, Японія займає досить високі позиції у світі, щодо заявок на патенти - майже 9% від загальної світової кількості (8,68%). Згідно з даними «Звіту про стан Японського патентного відомства за 2024 рік» кількість патентних заявок у 2023 році становила більше 300 тисяч, що приблизно на 10 тисяч більше, ніж у 2022 році, та свідчить про тенденцію до зростання. Серед них міжнародні патентні заявки становили майже 76 тисяч, тобто приблизно 4 частину загальної кількості. Це свідчить про те, що кількість міжнародних заявок, де Японське патентне відомство виступає одержувачем, залишається на стабільно високому рівні [6].

Завдяки цьому Японія бере активну участь у міжнародному трансфері технологій. Про це свідчать і розміри експорту технологічної продукції порівняно з іншими країнами G7. Японія тут посідає 4 місце [7].



Рис. 2. Експорт технологічної продукції у млрд. дол. США у 2022 та 2023 рр. країн Великої сімки. Джерело: сформовано автором на основі джерела: [7]

Висновок. Японія утримує високі значення профіциту майже 30 років поспіль. Основою стають інвестиції в активи та цінні папери за кордоном, збільшуючи баланс первинних доходів. Хоча торговельне сальдо та баланси вторинних доходів і послуг залишаються дефіцитними, останній залишається на низькому рівні завдяки активній науковій діяльності, а відтак і трансферу інтелектуальної власності, та туризму. Дані фактори дають змогу нам оцінити переваги від економічного курсу постіндустріальної країни на інвестиції та науковий сектор у вигляді високих прибутків від міжнародної торгівлі, які можуть бути залучені в економічний розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Current account balance (BoP, current US\$) - Japan. *World bank group*. URL: <https://surli.cc/gbiess>
2. Makiko Yamazaki. Japan runs record current account surplus in 2024 on foreign investment returns. Yahoo!finance. URL: <https://surli.cc/vtwwgh>
3. Japan Posts Record High Current Account Surplus of ¥30 Trillion. Nnipon.com. URL: <https://surli.cc/qwtgdq>
4. Nobuo Iizuka. Regional Trend in Japan's Balance of Payments. ECONOMIC INDICATORS FOR JAPAN. URL: <https://surli.cc/tktdle>
5. Історичні особливості розвитку економіки Японії, її економічна модель. Освіта та самоосвіта. URL: <https://surli.cc/eysrny>
6. Masaya Tsuno. Recent Intellectual Property (IP) Situation Surrounding Japan. AIPPI. URL: <https://surli.cc/vosbdn>
7. Japan - High-technology Exports. Trading economics. URL: <https://surli.cc/ywbiod>

Тонкоголос А.Д.,
Здобувач ступеня магістра
спеціальності «Економіка»,
Науковий керівник: **Ушенко Н.В.,**
д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ НІГЕРІЇ)

Міжнародна інвестиційна діяльність посідає визначальне місце у структурі механізмів, спрямованих на забезпечення довготривалої та збалансованої траєкторії розвитку сучасних держав. У контексті поглиблення глобалізаційних процесів саме трансграничні переміщення капіталу, технологічних інновацій і спеціалізованих знань стають ключовими детермінантами спроможності національних економік інтегруватися у світогосподарський простір, формувати високопродуктивні робочі місця, модернізувати інфраструктурні комплекси та підвищувати загальний рівень добробуту населення. Водночас концепція сталого розвитку передбачає багатовимірність суспільного поступу, що охоплює не лише зростання економічних показників, а й збереження та раціональне використання природних ресурсів, забезпечення соціальної справедливості, інклюзії та підтримку ефективного інституційного середовища. У цьому контексті особливої ваги набуває питання визначення того, яким чином міжнародний інвестиційний капітал може бути трансформований у дієвий інструмент реалізації збалансованих моделей розвитку, насамперед у країнах із недостатньо сформованими ринковими та інституційними структурами.

Вплив міжнародної інвестиційної діяльності на економічні, соціальні та екологічні процеси простежимо на прикладі Нігерії як однієї із найбільших економік Африки, що має значні природні ресурси, розвинений енергетичний потенціал і перспективний внутрішній ринок. Прямі іноземні інвестиції є важливим джерелом фінансування для розвитку промисловості, енергетики, інфраструктури та аграрного сектору. Проте, попри значні обсяги інвестицій, країна стикається з низкою проблем: нестабільністю правового поля, корупцією, слабким інституційним контролем, а також нерівномірним розподілом вигод від економічного зростання. В умовах глобальної конкуренції за інвестиції Нігерія прагне залучати прямі іноземні інвестиції (ПІІ) як засіб не лише для економічного зростання, але й для побудови більш стійкої та екологічно збалансованої економіки.

Аналізуючи роль ПІІ у сталому розвитку Нігерії, варто враховувати взаємозв'язок між економічним зростанням, урбанізацією, розвитком людського капіталу та екологічним навантаженням. За працями Faloye, S. T., Ranjeeth, S., & Ako-Nai, M. S. інтенсивний економічний розвиток у країні супроводжується розширенням промислового виробництва, зростанням міст і підвищенням енергоспоживання, що збільшує викиди парникових газів і створює додатковий тиск

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

на природне середовище. Однак досвід показує, що якісні іноземні інвестиції, зорієнтовані на інновації, технологічний трансфер та енергоефективність, можуть сприяти зниженню шкідливого впливу виробництва на довкіллях[1].

За сттею Krauth, P. В. для Нігерії важливо, щоб ПІ не обмежувалися лише сировинними секторами, як-от нафтогазовий комплекс, а спрямовувалися у сфери, які забезпечують довготривалу екологічну та соціальну віддачу: «зелену» енергетику, переробну промисловість, транспортну інфраструктуру, освіту та цифрові технології. Такі інвестиції не лише створюють робочі місця, а й стимулюють підвищення кваліфікації робочої сили, сприяють зменшенню енергетичних втрат і розвитку інноваційного потенціалу. Зростання рівня урбанізації в Нігерії має подвійний ефект: з одного боку, воно підвищує попит на інфраструктуру, житло, енергію та транспорт, що збільшує навантаження на довкілля; з іншого — створює можливості для концентрації ресурсів і впровадження ефективних екологічних технологій. Саме тому вплив ПІ на сталий розвиток значною мірою залежить від якості інвестицій — чи сприяють вони модернізації міст, підвищенню енергоефективності, розвитку екологічного транспорту та раціональному використанню ресурсів. Сталий розвиток передбачає поєднання трьох складових — економічної, соціальної та екологічної. Інвестиції можуть бути рушійною силою цього процесу, якщо вони спрямовані не лише на отримання прибутку, а й на підвищення якості життя населення, розвиток людського потенціалу та захист довкілля. Для цього держава має створити сприятливі умови, зокрема — законодавчу базу, яка поєднує захист інвесторів із зобов'язанням дотримуватися екологічних і соціальних стандартів. Нігерія вже зробила кроки у цьому напрямі, включаючи принципи сталого розвитку у свої угоди про міжнародні інвестиції. Це свідчить про усвідомлення того, що приплив інвестицій має узгоджуватися з довгостроковими національними цілями, а не лише короткостроковими економічними вигодами[2].

За дослідженням Oludare A.I., Agu M.N., Akusu P.O., Umar A.M., Omolara O.E., важливим напрямом є залучення інвестицій у галузі, які сприяють структурним змінам в економіці. Це, зокрема, проєкти у сфері «зеленої» енергетики, розвитку транспорту, освіти, охорони здоров'я та цифрової інфраструктури. Такі інвестиції формують основу для диверсифікації економіки, зменшують залежність від сировинного експорту та сприяють формуванню нових робочих місць. Крім того, вони дозволяють розвивати регіони, покращуючи умови життя та знижуючи соціальну напругу [3].

Разом із тим, для ефективної реалізації потенціалу міжнародної інвестиційної діяльності необхідно подолати низку системних викликів. Передусім ідеться про підвищення прозорості управлінських процесів, зміцнення судової системи, удосконалення механізмів контролю за використанням інвестицій і дотриманням екологічних норм. Важливо, щоб іноземні інвестиції не спричиняли негативного впливу на природні ресурси чи соціальне середовище. Для цього необхідне впровадження чітких стандартів корпоративної відповідальності, оцінки соціально-

економічних наслідків проєктів та участі місцевих громад у процесах прийняття рішень.

У дослідженні Furo Ebier, Orumo Beinmotei Kenoll акцентовано, що Нігерія поступово переходить до моделі інвестиційної політики, орієнтованої на сталий розвиток. Це проявляється у перегляді двосторонніх угод, урахуванні положень щодо соціальної справедливості, охорони навколишнього середовища, а також розвитку людського капіталу. Проте для закріплення позитивних тенденцій потрібна послідовна державна політика, узгоджена з міжнародними стандартами сталого інвестування [4].

Отже, міжнародна інвестиційна діяльність може стати потужним чинником сталого розвитку Нігерії лише за умови належного поєднання економічних інтересів інвесторів і стратегічних пріоритетів держави. Вона має сприяти не лише зростанню ВВП, а й формуванню справедливої, інклюзивної та екологічно безпечної економіки. Ефективне використання іноземного капіталу потребує сильної правової бази, прозорого управління та узгодженості з національними цілями сталого розвитку. Успіх Нігерії в цій сфері може стати прикладом для інших країн, що прагнуть інтегруватися у світову економіку без втрати власної соціальної та екологічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Faloye, S. T., Ranjeeth, S., & Ako-Nai, M. S. (2022). Impact of Technophobia on the Digital Divide. A Preliminary Case Study in the Eastern Cape Province of South Africa. . In I.-A. C. (IST-Africa) (Ed.). IEEE. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/ab6>.
2. Krauth, P. B. (2004, Fall). Economics 808: Macroeconomic Theory. Retrieved from https://www.sfu.ca/~bkrauth/econ808/808_lec1.pdf7.
3. Oludare A.I., Agu M.N., Akusu P.O., Umar A.M., Omolara O.E. The Nigeria Energy Challenge and the Nuclear Energy Option. Journal of energy technologies and policy. 2014. Vol. 4. No. 4. P. 26-47
4. Furo Ebier, Orumo Beinmotei Kenoll. Evaluation of the Security Risks Associated with the Construction and Operations of a Nuclear Power Plant in the Federal Republic of Nigeria. Journal of Nuclear Engineering & Technology. 2020. Vol. 10. № 1. JoNET. P. 15-24

ЕНЕРГЕТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному глобальному енергетичному ландшафті енергетична безпека стала критично важливою, оскільки геополітичні зрушення, технологічний прогрес та екологічні проблеми все більше формують національні стратегії розвитку. Важливість енергетичної безпеки підкреслюється зростаючою складністю міжнародних енергетичних ринків та переходом до більш стійких та низьковуглецевих енергетичних систем. Країни світу переглядають свою енергетичну політику, щоб забезпечити стабільний доступ до енергетичних ресурсів, підвищити стійкість до зовнішніх потрясінь та виконати кліматичні зобов'язання. Для України ці виклики є особливо гострими, враховуючи поточний контекст воєнного стану та триваючу військову агресію з боку росії.

З моменту повномасштабного вторгнення у 2022 році Україна зіткнулася з безпрецедентними загрозами своїй енергетичній безпеці [1]. Невпинні атаки росії на критично важливу енергетичну інфраструктуру, включаючи електростанції, підстанції та газопроводи, серйозно порушили енергопостачання та створили гостру енергетичну кризу в багатьох регіонах. Ці атаки були спрямовані як на цивільні, так і на промислові енергетичні системи, що призвело до масових перебоїв з електропостачанням, дефіциту палива та криз опалення, особливо в зимові місяці. Руйнування енергетичної інфраструктури підкреслило вразливість України та нагальну потребу в комплексній стратегії підвищення її енергетичної стійкості.

Енергетична криза 2022–2023 рр. окреслила можливості переходу на чисту енергію як засобу забезпечення доступності енергопостачання та узгодження економічного розвитку з процесами декарбонізації. Збереження неузгодженої політики може призвести до зростання витрат на енергоносії, що негативно позначиться на міжнародній конкурентоспроможності Європи та єдності її внутрішнього ринку. У процесі переходу Європи до моделі чистої енергії інвестиції у відновлювані джерела повинні супроводжуватися довгостроковою стратегією, спрямованою на подолання потенційних ризиків, пов'язаних із залежністю від критично важливих корисних копалин [3, с. 13].

Ключовими пріоритетами державної політики є співпраця з міжнародними партнерами, інтеграція до європейської енергетичної системи, диверсифікація джерел енергії та ефективне управління наявними ресурсами. Водночас, враховуючи ризики та загрози, що виникають внаслідок воєнного стану [2, с. 307], необхідно розробити нові стратегії для забезпечення енергетичної стійкості України та зміцнення її енергетичної безпеки.

Енергетична безпека України залишається одним із найактуальніших напрямів державної політики. Для її забезпечення необхідним є формування дієвих механізмів

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

управління, розширення власної ресурсної бази, диверсифікація джерел постачання енергоносіїв, а також активне впровадження новітніх технологій. Лише комплексний підхід дозволить зменшити залежність держави від зовнішніх факторів та створити надійний фундамент для економічного й соціального розвитку. В Україні, незважаючи на вплив військової агресії росії, спостерігається досить активне зростання кількості малих виробників та промислових підприємств електроенергії, що пояснюється здатністю децентралізованої системи автономно розподіляти енергопостачання та тим самим знижувати ризики перебоїв у роботі критичної енергетичної інфраструктури [4, с. 215]. Однак збільшення обсягів малого виробництва електроенергії та активний розвиток споживачтва значно ускладнюють і без того складне завдання балансування електроенергетики та забезпечення економічної безпеки постачальників енергії, які, окрім виробництва електроенергії, відповідають за забезпечення стабільної, надійної та ефективної роботи енергетичних мереж. За таких умов управління енергетичною системою вимагає дедалі більш скоординованих дій між виробниками електроенергії, операторами розподільчих систем (ОРС) та операторами систем передачі (ОПС) [5].

Формування енергетичної безпеки залежить від комплексного впливу різних факторів (рис. 1). Комплексне врахування факторів диверсифікації, розвитку власних ресурсів, впровадження відновлюваних джерел та інвестиційної підтримки дозволяє забезпечити енергетичну стійкість держави та сприяє її економічній незалежності.



Рис. 1. Ключові фактори енергетичної безпеки енергонезалежної держави.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 165]

Одним із головних завдань забезпечення сталого економічного розвитку держави є її енергетична політика та система енергопостачання. Високий результат розвитку енергетики, а отже, й економічне зростання, залежать від рівня розвитку і впровадження відновлюваних джерел енергії.

Переорієнтація від традиційних вуглецевих джерел енергії на відновлювані є ключовим фактором забезпечення не лише енергетичної безпеки, а й сталого економічного розвитку. Такий перехід зумовлюється поєднанням екологічних викликів, технологічного прогресу та необхідності виконання міжнародних зобов'язань у сфері зниження викидів парникових газів. Сучасні тенденції в енергетиці демонструють активне впровадження сонячної, вітрової, гідроенергетики та біоенергетики. Важливу роль у цьому процесі відіграють технологічні інновації, включаючи системи накопичення енергії, цифрові платформи для моніторингу та управління споживанням. Інноваційні технології сприяють не лише технічній оптимізації енергетичних систем, а й стимулюють розвиток нових секторів економіки та створення додаткових робочих місць.

Важливу роль у процесах енергетичної трансформації відіграють державні стратегії та політичні ініціативи. Впровадження податкових стимулів, субсидій та систем торгівлі вуглецевими квотами стимулює розвиток відновлюваної енергетики, а також підвищує її економічну привабливість. Але поряд із цим існують численні бар'єри, які обмежують масштабування таких технологій на глобальному рівні. Серед них – висока вартість інноваційних рішень, недостатній розвиток інфраструктури, регуляторна невизначеність та соціальні фактори, які впливають на прийняття нових технологій у локальних громадах. Ефективне поєднання державного регулювання, ринкових механізмів та технологічних інновацій забезпечує стійкість енергетичних систем і сприяє досягненню національних та міжнародних цілей у сфері кліматичної політики [4, с. 218].

Інтеграція зелених технологій у національні енергетичні стратегії включає створення стимулюючих механізмів для приватного інвестування, модернізацію інфраструктури та активне впровадження систем управління енергоспоживанням на рівні підприємств та міст. Такий підхід дозволяє не лише підвищити економічну ефективність енергетичних систем, а й забезпечити соціальну прийнятність переходу на відновлювані джерела енергії. Енергетична трансформація виступає не лише технологічним та економічним процесом, а й складним соціально-політичним явищем, яке потребує системного підходу до планування та реалізації.

Висновки. Диверсифікація джерел енергії та розширення енергетичних ресурсів є важливими для зміцнення енергетичної безпеки України в рамках сучасних міжнародних відносин. Енергетична трансформація у глобальній парадигмі сталого розвитку є однією із найуспішніших способів посилення енергетичної безпеки, яка зменшує залежність від окремих постачальників та мінімізує економічні ризики, пов'язані із санкціями або політичними конфліктами, котрі обмежують доступ до певних видів енергетичних ресурсів. Диверсифікація ринку спирається на критично важливі процедури, які покращують енергетичні

рішення в Україні, зменшують залежність від традиційних енергетичних ресурсів та зміцнюють енергетичну незалежність країни.

Список використаних джерел:

1. Генералов О. В. Реалії та виклики енергетичної безпеки: вплив конфлікту в Україні на міжнародні енергетичні стратегії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-7> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Лісовий А. Міжнародне співробітництво України у сфері енергетичної безпеки: аналіз та перспективи. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2023. № 4. С. 305–310.
3. Мазаракі А., Мельник Т. Енергетична безпека країни. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 133(2). С. 4–29.
4. Панасюк В. М. «Зелена» трансформація місцевої економіки: кейси енергонезалежних громад в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 214–221.
5. Сотник І., Курбатова Т., Кубатко О., Прокопенко О., Праузе Г., Коваленко Є., Трипольська Г., Письменна У. Оцінка енергетичної безпеки країн, що розвиваються, в умовах глобальних та локальних викликів. *Енергетика*. 2021. № 14(18). URL: 10.3390/en14185860 (дата звернення: 29.10.2025)
6. Шевченко О. А. Енергетична безпека як невід’ємний елемент забезпечення економічної безпеки держави в стратегіях національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. № 67. С. 163–168.

Фесан О.А.,
здобувач ступеня магістра,
Лойко В.В.,
завідувач кафедрою міжнародної економіки,
доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ

Глобальний ринок злиттів і поглинань за останні роки пережив глибоку трансформацію, що змінила традиційну логіку ухвалення угод і ключові драйвери ринкової активності. Сучасні тенденції демонструють, що M&A перестають бути лише інструментом розширення бізнесу – вони стають стратегічним механізмом адаптації компаній до технологічних, регуляторних та інституційних змін світової економіки. На цьому тлі особливо важливо простежити економічні наслідки, що формують нову архітектуру ринку: зміну ринкових циклів, посилення фрагментації та переоцінку ризиків.

Найважливішим наслідком стала зміна самої природи ринкових циклів. Динаміка ринку більше не залежить виключно від доступності капіталу, цифрова трансформація перетворилася з опції на головний двигун ринку. Прискорена цифровізація стала наслідком V-подібного відновлення 2020 року та сплеску 2021 року [1]. Поточне відновлення 2024-2025 років є прямим наслідком стратегічної гонки за штучним інтелектом (ШІ), яка створює оптимістичні настрої та нагальність угод, незважаючи на високі ставки. Статистично цей наслідок очевидний: ШІ є каталізатором мега-угод, і приблизно чверть усіх угод вартістю понад \$5 мільярдів у 2025 році мали в собі цей компонент [2]. Перехід від експериментів до структурного впровадження є фактом, оскільки 65% компаній регулярно використовують генеративний ШІ, порівняно з 33% у 2023 році. Ця гонка за технологіями настільки потужна, що за однією з оцінок, 92% зростання ВВП США у першій половині 2025 року було пов'язано з інвестиціями в інфраструктуру ШІ [3].

Другим наслідком стало посилення ринкової фрагментації та зростання транзакційних ризиків. Посилення регуляторного тиску призвело не просто до стримуючого ефекту, а до вимірюваного економічного наслідку у вигляді прямих збитків та регіональної дивергенції. Настрої учасників ринку прямо відображають це: 31% світових лідерів у 2025 році назвали антимонопольне регулювання однією з головних загроз, що пригнічують активність [4]. Ця невизначеність безпосередньо сприяла падінню обсягів угод у 2023 році, оскільки сам процес ускладнився. Наприклад, нові правила у США додали до 121 години юридичної роботи для складних угод [5]. Цей наслідок прямо пояснює обережні настрої та спад в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (-19%), тоді як у США він радше фільтрує ринок,

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

спрямовуючи капітал від горизонтальних поглинань до вертикальних технологічних придбань [6].

Третім наслідком стала фундаментальна зміна у підходах до оцінки ризиків, що особливо проявилось під час спаду 2023 року. Катастрофічний прецедент угоди компаній Bayer та Monsanto мав величезний вплив на настрої, продемонструвавши, що ігнорування ризиків сталого розвитку може призвести до збитків, які перевищують вартість угоди. Прямим економічним наслідком цього стало те, що 72% компаній у 2024 році підтвердили, що вони відмовилися від угод через виявлені ESG-ризиків – величезне зростання порівняно з 49% у 2022 році [7]. І навпаки, ринок тепер готовий платити "зелену премію": угоди, пов'язані з енергетичним переходом, у 2024 році склали \$497 мільярдів, або 13,4% усієї світової M&A-активності [8].

Аналіз трьох вищезазначених факторів виявляє їхній прямий та сукупний економічний наслідок для ринку M&A, який проявився у трьох ключових ринкових змінах: зміні природи ринкових циклів, посиленні фрагментації ринку та фундаментальній переоцінці ризиків.

Список використаних джерел:

1. The 2020 M&A Report: Alternative Deals Gain Traction. *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/mergers-acquisitions-report-alternative-deals-gain-traction>.
2. AI and private equity fuel surge in large M&A deals. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/library/ai-and-private-equity-fuel-surge-in-mergers-and-acquisitions.html>.
3. Artificial Intelligence Q3 2025 Global Report. *Ropes & Gray LLP*. URL: <https://www.ropesgray.com/en/insights/alerts/2025/11/artificial-intelligence-q3-2025-global-report>.
4. Global M&A trends and risks 2025. *Norton Rose Fulbright*. URL: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/68f9e82d/m-a-outlook-2025>.
5. M&A Annual Report: Is the wave finally arriving? *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends>.
6. The Brave New World of Dealmaking in the Global Market. *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/the-brave-new-world-of-dealmaking-in-the-global-market>
7. 2024 ESG in M&A Trends Survey. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/analysis/global-esg-ma-survey.html>.
8. Energy Transition M&A Outlook 2025. *DLA Piper*. URL: <https://www.dlapiper.com/insights/publications/2025/02/energy-transition-ma-outlook-2025>.

Щербакова Є. Ю.,
здобувачка ВО першого (бакалаврського) рівня ОП Міжнародна економіка,
Корогодова О. О.,
к.е.н., доцентка кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТНК У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ

Наразі, цифрова економіка набирає обертів з неймовірною швидкістю, і ТНК змушені постійно адаптуватися, переглядаючи свої глобальні ланцюги вартості (далі - ГЛВ). Відбувається справжня трансформація процесів, коли дані, штучний інтелект і онлайн-платформи змінюють усе - від закупівель сировини до кінцевої доставки.

У цьому контексті особливо показовими є кількісні індикатори, що демонструють масштаби цифровізації світової торгівлі. Частка цифрових послуг у глобальній торгівлі вже перевищила 60% у розвинених країнах і досягає 44% у країнах, що розвиваються, що змушує менеджерів ТНК балансувати між інноваціями та потенційними ризиками [1]. Пандемія COVID-19 лише посилила ці тенденції, показуючи, як легко ланцюги, що залежні від віртуальних мереж, можуть зруйнуватися, але і без неї зміни були неминучі.

Цифровий перехід відбувається нерівномірно, і ТНК часто опиняються в ситуації, коли зростання в одній сфері обертається проблемами в іншій. У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), сектор інформаційно-комунікаційних технологій зріс на 7,6% у 2023 році, що майже втричі швидше за загальну економіку, але цей процес супроводжувався новими бар'єрами [2].

Регуляторні відмінності стають справжнім випробуванням. У ЄС діє Загальний регламент про захист даних (GDPR), який зобов'язує корпорації, зокрема SAP SE, адаптувати свої системи для належного захисту даних. Це потребує значних ресурсів і може уповільнювати окремі глобальні бізнес-процеси. У Китаї ж закони про локалізацію даних вимагають перегляду всього ланцюга, аби не втратити доступ до ключових ринків [3]. Менеджерам доводиться розв'язувати складні питання, наприклад, чи розширювати цифрові зв'язки для підвищення ефективності, але з ризиком залежності від нестабільних регіонів, чи інвестувати в локальні виробництва, як робить Foxconn, зводячи фабрики ближче до ринків збуту, щоб уникнути збоїв через торговельні обмеження. Це щоденна практика, а неправильне рішення може коштувати мільярди.

Кібербезпека додає ще більше напруги до цих процесів. Атаки на ГЛВ стають дедалі частішими, і 72% компаній визнали зростання ризиків у 2024 році, особливо в сегменті постачань [4]. Згадати хоча б глобальний збій через оновлення

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

програмного забезпечення в 2024-му, який призвів до втрат у мільярди доларів для авіакомпаній, банків і торгівлі. Для ТНК це означає, що управлінські рішення тепер включають не лише оптимізацію, а й захист від зовнішніх партнерів, які можуть стати лазівкою для хакерів. Геополітичні чинники, зокрема війна в Україні, впливають на 60% стратегій кіберзахисту [4], що змушує змінювати постачальників і інвестувати в штучний інтелект для моніторингу, хоча й це не завжди гарантує повну безпеку.

Сталий розвиток теж грає важливу роль у цих змінах. Цифрова трансформація ГЛВ дозволяє зменшувати викиди завдяки IoT для контролю в реальному часі, але дата-центри споживають значні обсяги енергії – до 4% електроенергії в США у 2024 році, з перспективою подвоєння до 2030-го [5]. ТНК на кшталт Hisaka Works, японської компанії з автоматизації, намагаються інтегрувати "зелені" практики, але баланс між прибутковістю та екологічною відповідальністю залишається складним завданням. Близько 70% корпорацій планують перейти на сталі цифрові ланцюги до 2030 року, проте брак точних даних і інвестицій уповільнює прогрес [6]. Тут управлінські рішення перетворюються на складне управлінське завдання: чи нехтувати екологічними ризиками, ризикуючи репутацією, чи вкладати в технології на зразок блокчейну для забезпечення прозорості, як це робить IBM у проектах з партнерами. Зрештою, це свідчить про необхідність стратегічного прогнозування, а не лише реагування на зміни.

У контексті Індустрії 4.0, яка є основою цифрової економіки, ТНК мусять адаптувати свої складні управлінські системи до принципів циркулярної економіки, де акцент на відновленні ресурсів і мінімізації відходів [7]. Наприклад, компанії на кшталт Cisco Systems, Toyota Motor Corporation чи Groupe Renault вже впроваджують бізнес-моделі, орієнтовані на сталий розвиток, з використанням кіберфізичних систем для оптимізації ланцюгів постачань. Це включає синергетичний підхід, декаплінг (розрив між економічним зростанням і ресурсним споживанням) та інтеграцію елементів як IoT, кібербезпека чи великі дані. Для країн, що розвиваються, як Україна, виклики полягають у тому, щоб залучати ТНК не як сировинних експлуататорів, а як партнерів для створення високотехнологічних виробництв з фокусом на ресурсне відтворення, що вимагає урядового регулювання трансферу капіталів. Крім того, дотримання міжнародних стандартів, як ISO 14000 та EMAS, стає інструментом для ТНК, щоб підвищити відповідальність перед суспільством і зменшити екологічне навантаження в ГЛВ [7].

Щоб оцінити, наскільки цифровізація реально впливає на управлінські рішення ТНК, важливо звернутися до інвестиційної динаміки, адже саме інвестиції формують можливості для перебудови глобальних ланцюгів вартості. Показовим індикатором є greenfield-інвестиції у цифрову інфраструктуру, що відображають рівень активності компаній у створенні нових виробничих та технологічних потужностей.

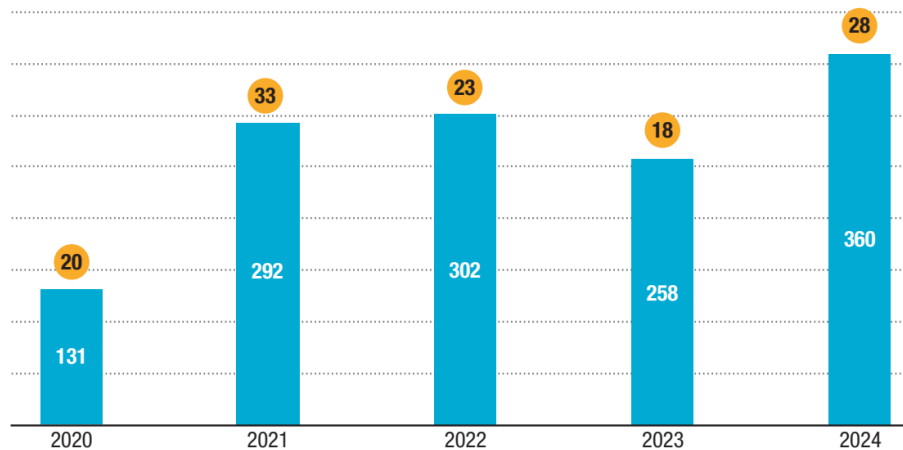


Рис. 1. Greenfield-інвестиції у цифрову економіку, млрд дол.
Джерело: взято з [1].

Бачимо, що обсяги greenfield-інвестицій у цифрову інфраструктуру майже потроїлися з 2020 року й у 2024-му сягнули 360 млрд дол., хоча їхня динаміка супроводжувалася коливаннями, через економічну невизначеність. Значна частка цих вкладень, а саме близько 80% зосереджена у невеликій групі країн, таких як Індія та Китай [1], що посилює глобальну диспропорцію доступу до цифрових технологій.

Після пандемії COVID-19 інвестиції зросли особливо стрімко через перехід на дистанційну роботу та онлайн-торгівлю, проте регіональні відмінності залишаються суттєвими: наприклад, на Латинську Америку припадає лише близько 5% таких вкладень. Для менеджерів ТНК це означає необхідність враховувати нерівномірність інвестиційного середовища під час планування розширення та адаптації глобальних ланцюгів вартості [1]. У відповідь ТНК дедалі частіше застосовують інноваційні інструменти управління, зокрема блокчейн для забезпечення прозорості та прогнозу аналітику для оцінки ризиків у різних регіонах. Таким чином, цифровізація не лише трансформує інвестиційні потоки, а й формує нову логіку управлінських рішень у глобальній економіці.

Перспективи для ТНК у цифровій економіці здаються обнадійливими, з ростом сектора на 7% щорічно, що може довести його до 16,5 трлн дол. до 2028 року [2], але успіх залежить від гнучкості рішень. Компанії на зразок Cisco Systems вже впроваджують моделі на засадах Індустрії 4.0, інтегруючи елементи IoT та великі дані у свої ланцюги для кращої адаптації [7]. Головне - не обмежуватися технологіями, а враховувати людський фактор, як підготовку кадрів чи міжнародну співпрацю, бо без цього навіть найпередовіші системи не дадуть результату. Якщо не адаптуватися завчасно, можна відстати, як це стало з компаніями, що повільно цифровізувалися під час буму електронної комерції. Зрештою, ці виклики можна перетворити на можливості, якщо підходити до них з розумінням і певною креативністю.

Список використаних джерел:

1. UNCTAD. World Investment Report 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf
2. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf
3. WTO. World Trade Report 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf
4. World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf
5. UNCTAD. Digital Economy Report 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf
6. Resilient Digital Supply Chain. Resilient-digital-supply-chain_final [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://assets.ctfassets.net/zmrtlfup12q3/1x03vmS11DsgVKCXLyLcJb/0ef550088ac2f72530dc0a097ea39369/Resilient-digital-supply-chain_final.pdf
7. Корогодова, О. і Моїсеєнко, Т. (2019). Принципи функціонування складних управлінських систем на прикладі транснаціональних компаній в умовах циркулярної економіки на засадах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*, (7), с. 85-91. doi: 10.37320/2415-3583/7.14

DIGITAL TRANSFORMATION AT BYD COMPANY LIMITED

Digital transformation has become a key factor in how competitive businesses are in today's business world. Companies in all kinds of fields are under more and more pressure to use information technology to improve their operations, make strategic decisions, and create long-term value. The automotive industry, especially companies that make electric cars, has a lot of trouble combining digital technologies with traditional manufacturing methods. To make sure that IT investments really do improve efficiency, they need to be checked systematically and performance needs to be monitored all the time.

Research on digital transformation and business efficiency covers a lot of different theoretical areas, but there aren't many good ways to measure how IT has improved performance. Current research insufficiently examines the amalgamation of advanced analytics, artificial intelligence, and industrial internet platforms inside manufacturing environments. Verifying efficiency improvements from IT investments poses methodological hurdles that necessitate new strategies. Chinese and international researchers, such as B. Li, F. Li, L. Lin, and Y. H. Li, have written about the issues that come up during digital transformation and how to quantify efficiency. Despite an expanding body of work, the comprehensive assessment of IT-driven efficiency enhancements in intricate manufacturing organizations is still inadequately explored, especially in swiftly advancing sectors like electric automobiles.

The purpose of the article is to investigate theoretical and practical approaches to IT-driven enterprise efficiency improvement and to identify specific mechanisms for implementing digital transformation and verification systems at BYD Company Limited.

The conceptual understanding of IT impact on enterprise efficiency has evolved significantly with technological advancement and market dynamics. Contemporary frameworks integrate multiple perspectives on digital transformation [3]:

1. Digital capabilities fundamentally reshape business models through systematic integration of technology across value chains. Organizations must orchestrate technological resources to create sustainable competitive advantages.

2. Data-driven decision-making transforms operational processes: enterprises leverage analytics for predictive insights while maintaining agility in response to market changes.

3. Technology investments require careful evaluation from perspectives of financial returns, operational improvements, and strategic positioning in digital ecosystems.

4. Efficiency gains distributed across organizational functions ultimately manifest in enhanced market performance and stakeholder value creation.

5. Digital transformation extends beyond technological adoption to encompass cultural change, organizational learning, and ecosystem participation.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Contemporary scholarship reveals diverse interpretations of digital transformation's role in efficiency enhancement. H. T. Ma et al. state digital economy emerges as primary driver of innovation and growth through platform effects, network externalities, and data-enabled business model innovations [11]. F. Li adds that digital transformation of business models requires holistic frameworks integrating technological innovation with organizational capabilities to create new value propositions and revenue streams [3]. For example, such powerful tool as big data analytics drives traditional industry transformation through value chain reconfiguration, enabling predictive capabilities and real-time optimization across operations [6].

Analysis shows that IT-driven efficiency includes technological, organizational, and strategic aspects. This complex character demonstrates that digital transformation represents fundamental organizational change rather than isolated technological adoption. The success of implementation depends on things like the industry, the organization's strengths, and the way the ecosystem works. So, IT-driven enterprise efficiency should be seen of as a planned way to improve the performance of an organization by using digital technologies, data analytics, and intelligent systems in a way that creates long-term value. Organizations that go through a full digital transformation usually get benefits including better operations, faster innovation, better customer experiences, the ability to coordinate their ecosystems, and a strong competitive position.

BYD Company Limited is a good example of a manufacturing company that has successfully gone through a full digital transformation. BYD started as making batteries in 1995. By 2023, it had become the world's largest electric vehicle maker, selling over 3 million new energy vehicles. This change shows how methodical IT integration may lead to huge gains in efficiency and a dominant position in the market.

Recent research shows that BYD's digital transformation had six main benefits: it made operations more efficient, improved products and services, made the company more competitive, encouraged coordinated industry growth, allowed for mutual help and connection within the industry, and made it easier for the industry to grow in a way that is good for the environment [24]. The company's automated production facilities show these benefits in clear numbers. The digitalization of BYD's manufacturing shows considerable benefits in efficiency. By 2024, the welding shop at the Shenshan Factory was more than 90% automated and could make more than 400,000 pieces a year. This is a big step up from 2022, when automation was at 87% and the capacity was 300,000 units. The plant makes one white-body assembly every 58 seconds, which shows how computerized systems have made production faster than ever before.

The company's digital customer engagement platforms combine online and offline services so that customers can make appointments, ask questions, and customize their vehicles. There are several ways for customers to give feedback, including as hotlines, online customer care, and social media. This helps the company keep getting better based on what customers say. Digital technology make customizable manufacturing possible by letting clients choose the exact configurations, colors, and interiors they want. This changes traditional mass production into mass customisation.

Digitalization of research and development is another important area. BYD spends more than 10% of its revenue on research and development, mostly on battery technology, self-driving cars, and smart manufacturing. Digital simulation and testing made the innovative Blade Battery technology possible, setting new benchmarks for safety and performance. Digital twins and advanced modeling make it possible to quickly prototype and improve designs, which shortens development cycles and raises the quality of new ideas. BYD has distinct benefits since it uses vertical integration to digitalize its supply chain. BYD, on the other hand, controls the whole value chain, from making semiconductors to putting the car together. Digital systems keep this complicated ecosystem in sync, allowing for real-time optimization across thousands of suppliers and factories. Blockchain technology makes sure that the supply chain is open and easy to follow, which is necessary for sustainable sourcing and following the rules.

BYD's most ambitious digital project is the industrial internet platform. BYD makes all-in-one platforms that include design, manufacturing, logistics, and service, just like Haier's COSMOPlat. These platforms let people work together in ecosystems by linking suppliers, partners, and customers in networks for creating value. Real-time data analytics improve scheduling of production, management of inventories, and forecasting of demand throughout the whole ecosystem.

The success of digital transformation can be measured by how well the company does financially. In 2023, BYD made roughly ¥600 billion (about \$85 billion), with 78% of that coming from car sales and 22% from energy solutions. The operating profit margin went up from 5.0% in 2020 to 6.3% in 2022, showing that the company was able to run more efficiently. The company has a lot of cash on hand, and its operating cash flow has grown by 35.2% year over year. This shows that the company is in good shape even if it is spending a lot of money on expansion.

Digital tools are used in global expansion plans to help them enter new markets. BYD works in more than 70 countries, and its digital platforms are tailored to meet the needs of each region. European businesses use modern analytics to figure out where to position themselves in the market and go into the premium segment by developing products based on data. The company's global manufacturing network, which is managed by digital systems, allows for local production while keeping costs low and quality high.

BYD's strategy is different since it uses digital systems to integrate sustainability. Energy management systems let buildings use renewable energy more efficiently. Some facilities even become carbon neutral by using solar power and smart grid management. Digital monitoring keeps track of how products affect the environment from the time they are made until they are recycled at the end of their life. These skills make BYD a pioneer in sustainable manufacturing, which is important for staying competitive in the long run.

IT-driven enterprise efficiency signifies a profound transformation of organizational capacities via methodical digital integration. The BYD instance shows that successful implementation needs to take into account all three areas at the same time: technology, organization, and strategy. Digital transformation is more than just using new technologies; it also includes coming up with new business models, coordinating ecosystems, and creating long-term value. The most important results are: Integrated digital systems, not

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

separate technologies, lead to efficiency gains. Data analytics and artificial intelligence make it possible to predict outcomes, which improves operational excellence. Platform strategies create network effects that increase value creation. Finally, integrating sustainability into digital systems is necessary for long-term competitiveness. Future research ought to investigate the transferability of digital transformation frameworks across diverse industrial contexts and cultural settings. As technology evolves more quickly and market conditions change more quickly, it becomes more important for businesses to understand how IT can help them be more efficient in the digital economy.

References:

1. Li B. Research on Financial Competitiveness Evaluation of Cross border E-commerce A-share Listed Companies Based on Business Model Classification : thesis / Jingdezhen Ceramic University. Jingdezhen, 2023 [in Chinese].
2. Li C., Cao Y., Zhang M., Wang J., Liu J., Shi H., Geng Y. Hidden benefits of electric vehicles for addressing climate change. *Scientific Reports*. 2015. Vol. 5. Article 9213.
3. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. 102012. DOI: 10.1016/j.technovation.2017.12.004.
4. Li F., Qiao H. Research on the business model evolution of digital technology driven industrial service – A case study of Goldwind. *Management Review*. 2019. Vol. 31, No. 8. P. 295–304. DOI: 10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2019.08.025.
5. Li L., Taeihagh A. An in-depth analysis of the evolution of the policy mix for the sustainable energy transition in China from 1981 to 2020. *Applied Energy*. 2020. Vol. 263. Article 114611.
6. Li Y. H., Zhang S. W. Path of Big Data driving the transformation and upgrading of traditional industry: Based on Big Data value chain perspective. *Science and Technology Management Research*. 2019. Vol. 39, No. 7. P. 156–162. DOI: 10.3969/j.issn.1000-7695.2019.07.022.
7. Lin L., Lv W. D. The impact of digital transformation on management reform of manufacturing enterprises: A case study based on Kutesmart and Haier. *Scientific Decision Making*. 2019. Vol. 25, No. 1. P. 85–98.
8. Liu Y. X. Research on the Performance of BYD Company's Diversification Strategy. Hebei University of Economics and Business. Hebei, 2024 [in Chinese].
9. Lv T. Trend and path of digitalized transformation of the traditional industries. *People's Forum Academic Frontier*. 2019. Vol. 8, No. 18. P. 13–19. DOI: 10.16619/j.cnki.rmltxsqy.2019.18.002.
10. Lv W., Salam Z. A. Evaluation and Research on Financial Competitiveness of Innovation-Driven Enterprises Based on Interval Data Mining. *International Journal of Pattern Recognition and Artificial Intelligence*. 2020. № 12.
11. Ma H. T., Meng Z. L., Yan D. L., Wang H. L. Digital economy: A new driving force for China's innovation and growth. Beijing : CITIC Publishing Group, 2017.

Zhu Lingang,
master student,

Kotlyk A.

*PhD, associate professor of Management, Business and Administration
department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

THE SPECIFICS OF BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT INDUSTRY REGARDING FOOD DELIVERY

Each restaurant is a system, and the functioning of this system is based on processes of production, service delivery, or product (goods) sales. All these processes are closely interconnected and ensure the achievement of the final result of the enterprise's activity – the provision of services (products, goods) and the generation of profit. By using material, labor, financial, and information resources at the beginning of the service delivery process (process input) and transforming them into the corresponding type of service (product, goods), HoReCa enterprises ultimately create the final product (service) (process output).

This paper aims to provide a comprehensive review of the existing literature on food delivery systems, focusing on the advantages, limitations, and operational implications of each model. By critically analyzing the theoretical and practical aspects of in-house delivery, third-party platforms, and hybrid approaches, this review seeks to identify key trends and gaps in the current research. Furthermore, it highlights the impact of these systems on customer behavior and explores the unique challenges faced by small-to-medium-sized restaurants (SMEs) in adopting and sustaining delivery operations. Through this analysis, the chapter sets the stage for understanding how food delivery systems can be optimized to meet the needs of diverse stakeholders while ensuring long-term profitability and growth.

Considering the above, we believe that a business process of a HoReCa enterprise is a set of interconnected activities of the enterprise which, through the use of all types of its resources (input), ensures the achievement of the final result (output) in the form of services (products, goods) to satisfy the end consumer.

Therefore, according to the authors, business process reengineering in HoReCa enterprises is a mechanism of fundamental improvement and optimization of their activities, aimed at qualitative restructuring of business processes, achieving significant changes, and improving quality indicators, cost levels, service speed, and, consequently, enhancing the competitiveness of hospitality enterprises [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

It should be emphasized that business process reengineering is the implementation of a comprehensive transformation program and a radical restructuring of enterprise functioning. Its important components include: replacing the existing management system with new effective concepts; developing and implementing improved business processes and management methods; prior assessment of the acceptability and risks of radical change projects; awareness of the fundamental nature of changes; focusing on consumer needs;

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

abandoning outdated schemes and work rules; focusing management and staff attention on implementing changes; stimulating and motivating staff; and using a balanced scorecard system to monitor the effectiveness of change implementation.

The restaurant industry has undergone profound changes in recent years due to the emergence of food delivery systems. These systems have revolutionized how restaurants operate and how customers access meals, emphasizing the growing demand for convenience in a technology-driven society. Food delivery services, once a supplementary business model, have become integral to the survival and growth of many restaurants, particularly in a post-pandemic world. This shift is driven by the increasing reliance on digital platforms that allow customers to order food with minimal effort and maximum efficiency [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Digitalization has further accelerated these changes, providing tools for restaurants to streamline operations and connect with customers in new ways. E-commerce marketing strategies, such as targeted advertising, app-based ordering systems, and personalized promotions, have become crucial in attracting and retaining customers. Digital tools enable restaurants to gather and analyze customer data, facilitating customized offers and improving user experiences. The rise of AI-powered technologies, including predictive analytics and real-time tracking, enhances the efficiency of delivery systems and creates opportunities for optimizing logistics [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Food delivery systems can be broadly categorized into three models: in-house delivery, third-party platforms, and hybrid approaches. Each model represents a distinct operational and strategic approach to addressing the diverse needs of customers and restaurants. In-house delivery offers businesses full control over logistics and customer experience, while third-party platforms provide scalability and access to broader customer bases at the cost of control and profitability [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. The hybrid model combines these two approaches, offering flexibility and adaptability to varying market conditions.

These models have become essential tools for SMEs, which often face unique challenges such as limited resources and stiff competition from larger chains [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

The increasing adoption of food delivery systems has led to the emergence of new dynamics in restaurant operations. For instance, third-party platforms such as Uber Eats, DoorDash, and Grubhub claim to be "demand generators" for restaurants by connecting them with tech-savvy customers [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. However, this relationship is complex, as high commission rates and limited control over delivery quality can pose significant challenges to restaurants. Similarly, in-house delivery systems allow restaurants to retain greater control but often require substantial investments in logistics and technology, which may not be feasible for smaller Business [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. The hybrid approach attempts to strike a balance between the two, leveraging the advantages of third-party platforms while maintaining some level of operational autonomy. Digitalization further enhances the capabilities of hybrid models by enabling seamless integration of third-party logistics with in-house systems [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

The theoretical frameworks of Stakeholder Management Theory and Co-opetition Theory provide useful lenses for analyzing the dynamics of food delivery systems. Stakeholder Management Theory emphasizes the importance of balancing the interests of various stakeholders, including customers, delivery personnel, and restaurant owners, to ensure sustainable operations [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Co-opetition Theory, on the other hand, highlights the dual role of third-party platforms as both collaborators and competitors, reflecting the complexity of their relationship with restaurants. These frameworks help to elucidate the opportunities and challenges associated with each delivery model, offering valuable insights for restaurant operators seeking to navigate this evolving landscape.

In-house delivery systems are models where restaurants manage the entire delivery process, from receiving orders to delivering food to customers. This approach provides businesses with end-to-end control over operations, ensuring that service quality aligns with the restaurant's standards and brand identity. Restaurants that adopt in-house delivery often view it to maintain direct relationships with their customers and provide a seamless experience [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. The growing adoption of technology, such as GPS tracking and route optimization software, has made it easier for restaurants to implement in-house delivery systems effectively [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

One of the primary advantages of in-house delivery systems is the level of control they provide. Restaurants can directly oversee logistics, ensuring food quality and customer satisfaction remain uncompromised. This level of control also allows restaurants to maintain their brand identity, as the customer experience is not influenced by third-party platforms or contractors [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Moreover, in-house delivery enables restaurants to gather valuable customer data, such as ordering habits and preferences. This data can be used to create targeted marketing strategies, loyalty programs, and personalized offers, which strengthen customer loyalty and increase repeat orders [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Another significant advantage is the potential for cost control in the long term. While initial investments in infrastructure, such as vehicles, drivers, and logistics technology, can be high, restaurants can avoid the commission fees charged by third-party platforms. For example, a restaurant with a loyal customer base may find that the long-term savings outweigh the upfront costs of setting up an in-house delivery operation [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Additionally, the ability to offer customizable services, such as special delivery instructions or eco-friendly packaging, appeals to customers who value personalized experiences and sustainability. Studies show that consumers are increasingly drawn to restaurants that provide environmentally conscious options, which can be more effectively managed through in-house systems [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Furthermore, in-house delivery systems create opportunities for restaurants to innovate their operations. For instance, some businesses use dedicated apps to communicate directly with customers, offering real-time order updates and tailored recommendations [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. This not only improves

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

the customer experience but also helps to build trust and long-term loyalty. The use of AI tools for delivery route optimization further enhances the efficiency of in-house systems, reducing delivery times and operational costs [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Despite its benefits, in-house delivery presents several challenges. The upfront costs associated with establishing an in-house delivery system can be prohibitive, particularly for small-to-medium-sized restaurants (SMEs). These costs include purchasing vehicles, hiring delivery staff, and implementing logistics software [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. The financial burden of these initial investments can deter many smaller establishments from pursuing this model, even if it offers long-term benefits.

Additionally, managing delivery logistics requires significant operational expertise. Factors such as route optimization, driver scheduling, and order prioritization add layers of complexity that may strain existing resources. For example, restaurants that lack experience in managing logistics may face inefficiencies, such as delayed deliveries or poorly optimized routes, which can negatively impact customer satisfaction [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Restaurants must also consider the costs of maintaining their fleet, including fuel, insurance, and regular vehicle upkeep. These expenses can escalate quickly, particularly for restaurants in urban areas with high delivery demand [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Another limitation is scalability. For smaller restaurants, expanding in-house delivery operations to accommodate a growing customer base may require disproportionate investments in infrastructure and personnel. This makes it difficult for SMEs to compete with larger chains that have economies of scale. Moreover, unforeseen challenges, such as vehicle maintenance or staff turnover, can disrupt delivery operations and lead to inconsistent service [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Seasonal fluctuations in demand further complicate scalability, as restaurants may struggle to adjust their delivery capacity during peak times or slower periods [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Advantages and challenges of in-house delivery systems are given in table 1.

Table 1

Advantages and challenges of in-house delivery systems

Advantages	Challenges
Control over service & brand: maintain quality, customer experience, and direct relationships.	High upfront costs: vehicles, drivers, logistics tech, software.
Customer data: track preferences, create loyalty programs, targeted marketing.	Operational complexity: logistics management (routes, scheduling, prioritization).
Cost savings: avoid third-party commissions; long-term savings may outweigh setup costs.	Maintenance costs: fuel, insurance, repairs.
Customization: eco-friendly packaging, special instructions, personalized services.	Risks: disruptions from vehicle breakdowns or staff turnover.

Innovation: apps for direct communication, AI for route optimization, real-time updates.	Scalability issues: harder for SMEs compared to large chains; seasonal demand fluctuations worsen this.
Customer loyalty: improves satisfaction and trust through transparency and tailored offers.	

In conclusion, while in-house delivery systems offer significant advantages in terms of control, customer engagement, and long-term cost savings, they require careful planning and resource allocation to overcome their inherent challenges. For SMEs, the decision to adopt in-house delivery must be weighed against their capacity to manage the associated complexities and costs. However, with the right strategies and technological investments, in-house delivery can serve as a powerful tool for building customer loyalty and driving sustainable growth.

References:

1. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів HORECA: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>.
 2. Benjaafar S., Hu M., Zheng, Z. Food delivery service and restaurant: Friend or foe? *SSRN Electronic Journal*. 2020. Vol. 23. P. 387–394.
 3. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation. NY: Harvard Business School Press, 1996. 290 p.
 4. Du M., Zhang Y., Lee S. Innovations in food delivery: The role of customer communication. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 95. P. 103211.
 5. Du Z., Fan Z.-P., Sun F. O2O dual-channel sales: Choices of pricing policy and delivery mode for a restaurant. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v257y2023ics0925527322003486.html>.
 6. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 276 p.
 7. Smith J., Brown L. Examining the integration of e-commerce and food delivery systems: A stakeholder approach. *Journal of Food Service Business Research*. 2024. Vol 6. P. 114–130.
 8. Wu J., Lee T. Challenges and opportunities for small-to-medium-sized restaurants adopting delivery systems. *SSRN Electronic Journal*. 2021. Vol. 9. P. 29–41.
 9. Wu L., Lee C. The impact of in-house delivery on restaurant performance. *International Journal of Hospitality Tourism Administration*. 2021. Vol. 22(2). P. 184-202.
 10. Yang S., Qian X. Long-term cost savings of in-house delivery systems. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 118. P. 210-220.
- Yasirandi R., Thanasopon B. A survey of food delivery innovation evolution in developing countries: Insights from Indonesia. *Proceedings of the 2023 International Conference on Advancement in Data Science, E-learning and Information Systems (ICADEIS)*. 2023. DOI: 10.1109/ICADEIS58666.2023.10271029.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



Yuan Chao,
master student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

IMPROVEMENT OF MANAGERIAL DECISION MAKING TECHNIQUES AT THE ENTERPRISE: CASE OF HAIER

Contemporary enterprises operate within environments of unprecedented complexity, velocity, and uncertainty. The exponential growth of available data, coupled with rapidly shifting competitive landscapes and technological disruptions, has fundamentally altered the nature of managerial decision-making. Organizations face mounting pressure to make faster, more accurate decisions while simultaneously managing increased risk and stakeholder expectations. Traditional decision-making approaches, which relied heavily on hierarchical authority structures and intuitive judgment, prove increasingly inadequate for addressing multifaceted strategic and operational challenges. The imperative to enhance decision-making capabilities has emerged as a central concern for organizational leadership across industries and geographies.

Research demonstrates that organizations with sophisticated decision-making capabilities consistently outperform competitors across multiple performance dimensions. However, significant gaps persist between theoretical frameworks for decision enhancement and practical implementation within enterprise contexts. Many organizations struggle to translate available data into actionable insights, to balance analytical rigor with decisional speed, or to effectively integrate technological capabilities with human expertise. Furthermore, the rapid advancement of artificial intelligence and machine learning technologies introduces both opportunities and complexities that remain inadequately addressed in existing management literature. Scholars including C. Albright, W.L. Winston, G. Bonanno, S. Bradley, and K.D.A. Carillo have contributed valuable perspectives on decision-making frameworks and analytical approaches. Nevertheless, comprehensive understanding of how enterprises can systematically improve decision-making techniques through integration of contemporary technological capabilities, organizational learning mechanisms, and collaborative processes remains limited. The accelerating pace of digital transformation, combined with the proliferation of

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

sophisticated analytical tools and platforms, necessitates fresh examination of decision-making improvement strategies suitable for the current business environment.

The conceptualization of managerial decision-making has undergone substantial evolution as organizational theory has matured and technological capabilities have expanded. Contemporary understanding recognizes decision-making not as discrete events but rather as continuous processes embedded within broader organizational systems. Several foundational principles characterize modern perspectives on decision-making enhancement. First, effective decision-making requires comprehensive integration of quantitative analysis and qualitative judgment, combining the precision of data-driven insights with the contextual understanding and ethical considerations that human decision-makers provide. Second, decision-making processes must be understood as inherently social and collaborative phenomena, shaped by team dynamics, organizational culture, and communication patterns rather than residing solely within individual cognitive processes. Third, the velocity and complexity of contemporary business environments demand adaptive decision-making capabilities that enable rapid response to emerging information while maintaining strategic coherence. Fourth, technological capabilities – particularly in areas of data analytics, artificial intelligence, and digital platforms – represent critical enablers of decision enhancement, yet their effective deployment requires thoughtful organizational design and change management. Fifth, decision-making improvement initiatives must address the full decision lifecycle, encompassing problem identification, information gathering, alternative generation, evaluation processes, implementation, and post-decision learning rather than focusing narrowly on choice moments [1].

Today, decision making practices evolve according to some major trends. Thus, strategic decision-making under conditions of uncertainty demands systematic analytical frameworks that encompass game-theoretic reasoning, comprehensive risk assessment methodologies, and sophisticated information processing mechanisms to optimize competitive positioning within dynamic market environments [2]. Critical thinking within strategic management contexts significantly enhances decision quality through systematic analysis of assumptions, evidence evaluation, and logical reasoning, thereby enabling organizations to identify and capitalize upon competitive opportunities that less analytically rigorous approaches might overlook [5].

Big data analytics fundamentally revolutionizes operational competitiveness by providing organizations with unprecedented insights into market dynamics, customer behavioral patterns, and operational optimization opportunities that were previously inaccessible through traditional analytical approaches [6]. Business analytics creates substantial organizational value through enhanced decision-making capabilities, operational efficiency improvements, and strategic agility development, enabling organizations to respond more effectively to dynamic competitive market conditions [10].

Current research shows that companies who put money into programs to improve decision-making get big benefits in many areas of performance. These include better financial performance through better decisions about how to use resources and invest money, better operational efficiency through better process optimization, faster and more effective project selection and development, better risk management through better

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

identification and mitigation of threats, and stronger relationships with stakeholders through more responsive and transparent decision-making processes. The extent of these benefits significantly fluctuates according to implementation quality, organizational commitment, and contextual variables; yet, the correlation between decision-making competence and organizational performance is consistently strong across many research contexts.

Looking at how theories work in practice gives us useful information about how they work in real life. The Haier Group Corporation is a good example of how a major company may change the way it makes decisions. Haier started off as a struggling refrigerator maker in Qingdao, China, in 1984. By 2025, it had become a global leader with sales of more than thirty-five billion dollars. This was made possible by steadily improving the company's ability to make decisions. The transformation trajectory illustrates how a fundamental rethinking of decision-making processes can lead to a lasting competitive edge. The RenDanHeYi management paradigm was a key part of Haier's transformation. It changed the way decisions are made across the company. This concept, which was gradually rolled out starting in 2005 and fully adopted by 2012, is a huge change from the way decisions are usually made in a hierarchy. RenDanHeYi doesn't give senior management all the power to make decisions and let information flow up and orders flow down. Instead, it gives about four thousand microenterprises – small, semi-autonomous business units that are directly responsible for serving certain customer segments or markets – the power to make decisions. Each microenterprise has a lot of freedom when it comes to making strategic and operational decisions. They are mostly limited by performance indicators and accountability frameworks, not by detailed hierarchical oversight.

This decentralization of decision-making power had a huge effect on the organization. Management hierarchies were cut from twelve layers to three. This brought frontline workers and senior leaders closer together and got rid of many decision-making bottlenecks in the middle. The speed of decision-making went up by 85%, and selections that used to take two to three weeks to get approved are now done in one to two days. Microenterprises were given the power to develop new products without having to go through long approval processes at headquarters. This cut the time it took to come up with new ideas by 67%. As workers got more say in decisions that affected their work, employee engagement levels went up from 45% to 82%. Profit per person increased up by 133%, from \$12,000 to \$28,000. This shows that better decision-making procedures led to higher productivity and creativity.

The technology aspect of Haier's decision-making change is especially important. The COSMOPlat industrial internet platform is a complex decision support system that connects data from more than 800,000 businesses in 15 different industries. This platform lets people at all levels of an organization make decisions based on data by showing them real-time information about market trends, customer preferences, supply chain dynamics, and operational performance. The platform has built-in advanced analytics that support both predictive decision-making – making decisions based on what you think will happen in the future and changing your plans accordingly – and prescriptive decision-making –

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

making precise suggestions for the best course of action in different situations. The combination of digital capabilities with changes to the organization shows that technology alone is not enough to improve decision-making. Instead, technological capabilities and organizational designs must advance together in ways that support each other.

Haier's method for making decisions on worldwide expansion shows how to make smart choices when you don't know what will happen. Instead of using traditional internationalization tactics that take advantage of lower costs or focus on underdeveloped countries, Haier chose to enter difficult established markets on purpose to enhance its skills and reputation. This "difficult first" strategy was based on a long-term decision-making framework that put learning and skill-building ahead of short-term profits. Setting up factories in the US, Europe, and Asia made it possible to make decisions that were in line with local market conditions while yet keeping a worldwide strategic focus. This is a balance that many multinational companies find hard to strike.

Metrics for financial performance show how well the changes worked. Results for the first quarter of 2025 showed that revenue grew by 10.1% year over year to 79.12 billion RMB, and net profit grew by 15.1% to 5.49 billion RMB. These numbers, which were obtained amid a tough global economy, imply that better decision-making helped keep the company ahead of its competitors. The company is the market leader in many product categories and geographic areas, and it serves more than one billion households in more than one hundred sixty countries.

Based on theoretical study and real-world examples from organizations that have successfully improved their ability to make decisions, numerous important concepts for implementation come to light.

Data infrastructure and analytics capability development is a basic need for improving decision-making these days. Companies need to make regular investments in the technology infrastructure that lets them gather, store, integrate, and analyze data in a complete way. This architecture should allow for both historical analysis to find patterns and real-time analytics to help people make quick decisions. In addition to infrastructure, businesses need advanced analytical tools like statistical analysis, predictive modeling, optimization approaches, and AI applications that are set up correctly to help with different types of decisions.

Decision Velocity and Quality Balance is a constant source of stress in how organizations make decisions. Businesses nowadays need to be able to quickly respond to new threats and opportunities. However, decisions made too quickly without enough thought often lead to bad results.

Continuous Learning and Improvement Mechanisms make sure that the ability of an organization to make decisions keeps becoming better instead of staying the same. This necessitates structured methodologies for documenting lessons from both successful and bad actions, scrutinizing the elements that influenced results, and integrating findings into enhanced future procedures. Post-decision reviews that look at what information was available at the time of the decision, what assumptions were made, how alternatives were evaluated, and what factors actually led to the results are great learning opportunities that

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

many organizations miss because they move on to new decisions as soon as the choices are made.

Human-Technology Integration Architecture looks at the best ways for human judgment and technology to work together. A lot of research shows that neither pure human intuition nor pure algorithmic decision-making leads to the best outcomes for all types of organizational decisions. Instead, careful integration that makes use of the strengths of both human and machine intelligence – human abilities to understand context, make moral judgments, and come up with creative solutions to problems, along with machine abilities to process large amounts of data, find complex patterns, and keep things consistent – leads to better results.

Governance and Accountability Frameworks are important because they help make sure that better decision-making helps the business reach its goals while also keeping an eye on the risks that come with it. Clear governance sets up decision rights, which are the rights of individuals or organizations to make different types of decisions, and accountability systems that link decision-makers to results. As companies use AI and machine learning to help them make decisions, governance frameworks need to deal with issues like algorithmic fairness, bias identification and mitigation, and human oversight. Even technically advanced decision-making tools can create results that don't match the principles of the company or the interests of stakeholders if there isn't strong governance.

The incorporation of artificial intelligence into organizational decision-making necessitates critical examination of the equilibrium between algorithmic and human judgment, the transparency and elucidation of AI-generated recommendations, the identification and rectification of algorithmic bias, and the establishment of accountability frameworks for decisions influenced or executed by autonomous systems. Companies that successfully deal with these problems – by creating systems that use AI while still keeping human oversight and ethical protections in place – will probably get big competitive advantages from better and faster decision-making.

References:

1. Albright C. Business analytics: Data Analysis and Decision Making / C. Albright, W. L. Winston. – 5th ed. – Boston : Cengage Learning, 2015. – 1180 p.
2. Ali M. Essien A. How can big data analytics improve outbound logistics in the UK retail sector? A qualitative study. Journal of Enterprise Information Management. 2023. DOI: 10.1108/JEIM-08-2022-0282.
3. Bonanno G. Game Theory / G. Bonanno. – 2nd ed. – Davis : University of California, 2018. – 592 p. – URL: http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/GT_Book.html (accessed: 30.05.2025).
4. Bonanno G. Uncertainty, risk and information: economic analysis / G. Bonanno. – Davis : University of California, 2019. – 415 p. – URL: http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/URI_Book.html (accessed: 30.05.2025).
5. Chatterjee S., Rana N. P., Dwivedi Y. K. How does business analytics contribute to organisational performance and business value? A resource-based view. Information Technology & People. 2021. Vol. 37, No. 2. DOI: 10.1108/ITP-08-2020-0603.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



СЕКЦІЯ 4.

МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ: ПОЛІТИКИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

Братусь Д.В.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Єрохіна Д.О.,
асистент кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

В умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринкових процесів ефективна комунікаційна політика підприємства набуває особливого значення. Вона визначає рівень поінформованості споживачів, формує імідж компанії та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств впровадження інноваційних підходів до комунікації зі споживачами, що зумовлює актуальність поглибленого вивчення інструментів комунікаційної політики. Дослідження цієї теми узгоджується з державними програмами цифрової трансформації економіки України та стратегіями підтримки розвитку підприємництва, які передбачають активне впровадження сучасних маркетингових технологій і засобів комунікації [1].

У науковій літературі інструменти комунікаційної політики прийнято поділяти на три основні групи: базові, синтетичні та новітні.

До базових належать реклама, персональні продажі, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю. Саме ці засоби історично сформували основу маркетингових комунікацій підприємств і використовуються практично в усіх галузях.

Синтетичні інструменти поєднують у собі характеристики кількох базових форм і спрямовані на комплексний вплив на споживача. До них, зокрема, належать прямий маркетинг, виставкова діяльність, брендинг, спонсорство та інструменти, що

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

реалізуються безпосередньо у місцях продажу. Їхня ефективність полягає у можливості охоплення різних аудиторій та формуванні довготривалого контакту зі споживачами.

До групи новітніх інструментів включають методи, що виникли під впливом цифрових технологій та нових форм поведінки споживачів. Серед них — тренд-сеттінг, WOM- та buzz-технології, івент-маркетинг, product placement і його різновид life-placement, провокаційний маркетинг, а також entertainment-маркетинг. Ці засоби базуються переважно на емоційній взаємодії, вірусному ефекті, створенні резонансу та залученості цільової аудиторії.

Такий підхід до класифікації дає змогу ґрунтовно оцінити можливості кожного інструмента та обрати оптимальні комунікаційні рішення залежно від ситуації на ринку та стратегічних цілей підприємства.

Найдавнішими серед інструментів комунікаційної політики вважаються базові засоби [2]: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особисті продажі.

Попри появу нових технологій, базові інструменти комунікаційної політики залишаються актуальними й широко застосовуються підприємствами на постійній основі. Інші засоби комунікації, як правило, використовуються як додаткові. Водночас сучасні тенденції демонструють зростання популярності інноваційних інструментів комунікаційної політики, що базуються на використанні інформаційних технологій та новітніх науково-технічних розробок. Підприємства активно експериментують і створюють власні унікальні підходи до комунікації [3].

Новітні інструменти комунікаційної політики відрізняються високим рівнем динамічності та нетрадиційними підходами до впливу на аудиторію.

Тренд-сеттінг передбачає прогнозування змін у смаках і вподобаннях споживачів, що дає змогу компаніям коригувати свої маркетингові стратегії завчасно та діяти на випередження конкурентів.

WOM-технології ґрунтуються на природному поширенні інформації між користувачами, коли певна подія, продукт чи акція викликає інтерес і обговорюється в соціальних колах, у тому числі за допомогою мережі Інтернет.

Entertainment-маркетинг поєднує маркетингові завдання із засобами індустрії розваг, створюючи позитивну атмосферу навколо бренду та забезпечуючи емоційне занурення споживача в рекламний контекст [4].

Event-маркетинг орієнтується на організацію спеціальних заходів, які формують у клієнтів особистий досвід взаємодії з брендом. У багатьох випадках ефект створює не стільки сама подія, скільки її інформаційне висвітлення та відчуття залученості аудиторії.

Buzz-маркетинг працює на формування інформаційного резонансу та створення підвищеної уваги навколо продукту або явища. Він передбачає використання психологічних механізмів імітації та масовості, а також часто супроводжується появою чуток і публічних обговорень.

Product placement полягає у вбудовуванні товарів або брендів у контент фільмів, телепрограм, ігор чи друкованих видань таким чином, щоб вони органічно інтегрувалися в сюжет або візуальний ряд [5].

Провокаційний маркетинг використовує нестандартні рішення, що інтригують споживача, викликають суперечливі емоції та спонукають до обговорення. Цей підхід діє на підсвідомість та стимулює інтерес через незвичність і загадковність.

Life-placement передбачає створення «реальних сцен», у яких спеціально підготовлені актори чи промоутери взаємодіють із продуктом у повсякденних умовах. Завдяки цьому споживач має змогу побачити товар у природному середовищі, що підсилює ефект довіри [6].

Успіх підприємства на ринку значною мірою визначається його здатністю стратегічно та злагоджено поєднувати різні інструменти маркетингових комунікацій, обираючи найбільш ефективні засоби для кожної конкретної ситуації господарської діяльності. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у функціонуванні бізнесу, адже саме завдяки ним споживачі отримують необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо покупки [7]. Підприємства різних масштабів - від великих транснаціональних корпорацій до невеликих роздрібних магазинів - активно використовують маркетингові комунікації для просування своїх товарів і послуг. Вони сприяють переміщенню продукції, послуг та ідей від виробника до споживача, а також допомагають налагоджувати та підтримувати тривалі взаємини з клієнтами, потенційними покупцями й іншими важливими учасниками ринку.

Отже, ефективна комунікація зі споживачами є визначальним чинником успіху будь-якого підприємства. Саме тому керівництву слід приділяти особливу увагу розробці маркетингової комунікаційної політики. Раціональний підхід до її формування передбачає проходження кількох етапів: визначення цільової аудиторії, постановку цілей комунікаційної політики, добір інструментів впливу, підготовку комунікаційного повідомлення, складання детального плану дій, формування бюджету, реалізацію запланованих заходів і подальшу оцінку отриманих результатів. Дотримання цієї послідовності дає змогу створити ефективну систему маркетингових комунікацій підприємства. При цьому вибір конкретних засобів і методів значною мірою залежить від фінансових можливостей компанії.

Список використаних джерел:

1. Дятлова В.В., Дятлова Ю.В., Єрохіна Діна О. Розвиток пріоритетних секторів економіки України на засадах цифрових інновацій: управлінські та фінансові аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 9 (291). С. 47-56.

2. Палієва К. Marketing Communications: Contemporary Trends in Ukraine. Zeleni Agency Blog. 2024. URL: <https://zeleni.agency/en/blog-view/266-the-role-of-communications-in-marketing-within-Ukraine>

3. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Економічна». 2024. №1(29). С. 50-60.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В., Дереза В. В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. №23. С. 169-173.

5. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6114/6056>.

6. Козинець Я.О., Єрохіна Д.О. Інструменти цифрових комунікацій для управління командами. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.

7. Матюшенко П.Д., Дятлова В.В. Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.

Вервейко А. Р.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Дятлова В. В.,
доктор економічних наук., професор,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах повномасштабних воєнних дій в Україні комунікації бізнесу зазнали суттєвих змін. Війна спричинила значні виклики для бізнесу, але водночас стала потужним каталізатором для прискорення діджиталізації комунікацій. Значна частина економічних суб'єктів вимушено змінила свої комунікаційні стратегії, способи донесення інформації до аудиторії, структуру витрат на рекламу та просування товарів і послуг.

До 2022 року український бізнес розвивався у напрямі діджиталізації комунікацій, поступово переходячи від традиційних медіа до онлайн-платформ. У період воєнних дій ці процеси значно прискорилися. Сьогодні саме цифрові платформи є універсальним інструментом комунікації в бізнес-середовищі [1].

Паралельно трансформується сам зміст комунікаційних повідомлень. Рекламна продукція перестала бути виключно комерційною – вона набула соціального, громадянського та навіть патріотичного змісту. У воєнний період українські рекламні агентства почали активно інтегрувати у свої кампанії мотиви стійкості, солідарності, допомоги армії, благодійності, відновлення країни [2].

Зміни торкнулися й корпоративних стратегій. Якщо раніше комунікації компаній орієнтувалися насамперед на ринкову конкуренцію та зростання прибутку, то сьогодні першорядними є репутація, прозорість, етичність і відповідальність бізнесу. Корпорації продовжують інвестувати в комунікаційні інструменти. Так, 90% компаній інвестують у сучасні CRM-системи, а 70% – у платформи для управління проектами та командної роботи [3].

Сучасний комунікаційний ринок України є гібридним утворенням, у якому поєднуються елементи комерційної діяльності, соціальної відповідальності та державного управління. Його розвиток визначають такі чинники: технологічна діджиталізація, зміна споживчих звичок, соціальна чутливість брендів, нові форми

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

фінансування медіа та посилення ролі держави у сфері інформаційної політики. Війна стала каталізатором не лише проблем, але й інновацій – породила нові комунікаційні формати, спільноти, партнерства.

Обсяги ринку у сегменті digital-реклами зростають: якщо в 2023 році вони становили 33259 млн. грн., то в 2024 році – 41736 млн. (збільшення на 25%), а за прогнозом на 2025 рік – майже 54 млн. грн. [4].

Сучасні тенденції, що відображають діджиталізацію комунікацій бізнесу в умовах воєнного періоду є наступними.

1. Перехід на онлайн-платформи для комунікації. Масове використання інструментів для відеоконференцій: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams стали невід'ємною частиною робочого процесу. За даними різних опитувань, кількість зустрічей та вебінарів, що проводяться онлайн, зросла в рази. Це дозволило зберегти безперервність роботи, налагодити комунікацію з співробітниками, партнерами та клієнтами, незалежно від їх географічного розташування. Також підвищилась популярність месенджерів для командної роботи: Telegram, Viber, Slack активно використовуються для оперативної комунікації, обміну інформацією, постановки завдань та координації дій. Швидкість та зручність цих платформ дозволили мінімізувати втрати часу та підвищити ефективність роботи. Крім того, зростає використання хмарних рішень, адже глобальна доступність даних і програм стала критично важливою. Хмарні сховища, CRM-системи, ERP-системи надають компаніям безперебійний доступ до інформації, дозволяючи компаніям працювати незалежно від фізичного розташування офісів.

2. Діджиталізація клієнтських комунікацій. Відбувається активне використання соціальних мереж: соціальні мережі стали основним каналом для інформування клієнтів про діяльність компанії, надання підтримки, отримання зворотного зв'язку та навіть проведення продажів. Компанії активно публікують актуальну інформацію про безпеку, графік роботи, наявність товарів/послуг, способи доставки. Ще одним напрямком є розвиток чат-ботів та онлайн-підтримки: для забезпечення цілодобової підтримки клієнтів та зменшення навантаження на операторів, компанії активно впроваджують чат-ботів. Вони можуть відповідати на типові запитання, надавати інформацію про статус замовлення, допомагати з вибором товару. Також зростають обсяги електронної комерції та онлайн-продажів: навіть бізнеси, які раніше не мали онлайн-присутності, були змушені запуснути власні інтернет-магазини або інтегруватися з маркетплейсами. Це дозволило зберегти доходи та забезпечити доступ до товарів/послуг. Слід зазначити, що незважаючи на розвиток інших каналів, email-маркетинг залишається ефективним інструментом для інформування клієнтів про новини, акції, спеціальні пропозиції.

3. Внутрішні комунікації та управління. Відзначено посилення ролі внутрішніх порталів та систем управління знаннями: для забезпечення ефективної передачі інформації, інструкцій, політик та стандартів, компанії активно розвивають внутрішні онлайн-платформи, відбувається подальша активна цифровізація HR-процесів. Зокрема, пошук, найм, адаптація, навчання та управління персоналом все частіше проводяться в онлайн-форматі. Це спрощує роботу HR-відділу та робить

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

процеси більш гнучкими. Крім того, для управління проектами використовуються такі інструменти, як Trello, Asana, Jira, які стали незамінними для координації роботи команд, відстеження прогресу проектів та розподілу завдань [5].

Значний вплив на комунікації бізнесу здійснює штучний інтелект: 40% компаній вже використовують чат-ботів для обслуговування клієнтів. Очікується, що у 2025 році використання штучного інтелекту дозволить автоматизувати 30% завдань в процесі обслуговування клієнтів [6].

Прогресивним трендом є й зростання обсягів використання хмарних сервісів. За оцінками експертів, ринок хмарних послуг в Україні показав значне зростання в умовах війни, зокрема, зросла потреба в безпечних сховищах даних та масштабованих ІТ-рішеннях. Також відбулося збільшення трафіку на онлайн-платформах через популярність відеоконференцій та месенджерів.

Слід зазначити, що бізнес був вимушений перерозподілити бюджет і зменшити витрати на фізичні офіси, за рахунок чого інвестувати в цифровізацію бізнес-процесів. Обсяги інвестицій є значними, бо цифрові рішення потребують немалих вкладень.

Разом з тим, цифровізація бізнес-комунікацій спричинила певні виклики, які потребують запровадження певних заходів. Зокрема, щодо кібербезпеки (збільшення онлайн-активності зробило бізнеси більш вразливими до кібератак), потреби в цілодобовому доступі до інтернету та електроенергії (перебої з інтернетом та електроенергією залишаються серйозною проблемою).

Отже, війна, попри всі свої руйнівні наслідки, змусила український бізнес швидко адаптуватися та пройти значний шлях діджиталізації комунікацій. Цей процес не тільки дозволив зберегти стабільність, але й заклав основу для майбутнього розвитку, зробивши бізнес більш стійким, гнучким та інноваційним. Компанії, які швидко адаптувалися до нових реалій, змогли не тільки вижити, але й зберегти свою конкурентоспроможність та навіть розвиватися. Подальший розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в бізнес-процеси залишаються пріоритетом для успішного відновлення та зростання економіки.

Список використаних джерел:

1. Дятлова В.В., Єрохіна Д.О. Розбудова зовнішніх зв'язків із країнами-членами ЄС: фокус на міжкультурні комунікації в соціумі та бізнесі. *EU Social and Cultural Studies in Education: Collective Monograph*. Sumy: University Book, 2023. С. 69-92.
2. Кочкіна Н., Кацюба С., Коніщенко О., Гатто Дж. Wartime transformation of advertising discourse in Ukraine. 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25739638.2025.2559385#d1e572>
3. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Економічна». 2024. №1(29). С. 50-60.
4. Палієва К. Marketing Communications: Contemporary Trends in Ukraine. Zeleni Agency Blog. 2024. <https://zeleni.agency/en/blog-view/266-the-role-of-communications-in-marketing-within-Ukraine>

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Козинець Я.О., Єрохіна Д.О. Інструменти цифрових комунікацій для управління командами. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.

5. Матюшенко П.Д., Дятлова В.В. Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 27-28 лист. 2024 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 201-203.

Гасенко Ю.,

*магістр економічних наук, незалежний дослідник у сфері логістики та управління ланцюгами постачань
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ MRP ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У FMCG- КОМПАНІЯХ

Ключові слова: MRP-система, цифрова трансформація, прогнозування попиту, логістичне планування, аналітика даних, операційна стійкість, оптимізація ресурсів, ланцюги постачання.

У сфері виробництва швидкообігових товарів (FMCG) ефективне управління запасами відіграє критичну роль у забезпеченні стабільності постачань, збереженні конкурентних переваг і підвищенні гнучкості логістичних операцій. Висока частота змін попиту, короткі життєві цикли продукції, зростаюча волатильність постачання та вплив зовнішніх шоків (зокрема, пандемії COVID-19, глобальні логістичні збої, воєнні конфлікти) вимагають переходу від інтуїтивного чи нормативного підходу до аналітично керованих систем планування.

Застарілі моделі управління запасами часто призводять до:

- накопичення надлишкових або дефіцитних запасів;
- зниження оборотності капіталу;
- втрат через простій виробництва або списання сировини;
- нестабільного рівня обслуговування клієнтів.

Впровадження системи планування матеріальних ресурсів (MRP) забезпечує перехід до більш точного та гнучкого управління запасами завдяки інтеграції даних, алгоритмічному прогнозуванню та синхронізації закупівель, виробництва і постачання. Саме для FMCG-компаній, де управління сотнями SKU, короткі цикли виготовлення і великі обсяги дистрибуції створюють високий рівень складності, MRP стає критично необхідним елементом цифрової трансформації.

MRP дає змогу будувати «дерево матеріалів» (BOM), що дозволяє точно розраховувати потреби в сировині, враховуючи терміни поставок, залишки, графіки виробництва. При інтеграції з ERP і CRM MRP створює наскрізну цифрову екосистему управління виробничо-логістичними процесами.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Проведене дослідження продемонструвало високу ефективність впровадження MRP-систем у практиці FMCG-компаній як в Україні, так і за кордоном.

Основні ефекти:

- Зменшення надлишкових запасів на 30–45%, що дозволяє вивільнити значні обсяги оборотного капіталу.
- Скорочення операційних витрат на 20–25% за рахунок кращого узгодження поставок і планів виробництва.
- Зростання оборотності запасів до 50%, що свідчить про підвищену ефективність використання ресурсів.
- Підвищення точності планування та синхронізації попиту, виробничих потужностей і календарів постачання.
- Зниження втрат від списання, псування та простою, що особливо важливо для харчового та косметичного секторів.

Приклади практичного впровадження:

- «Kormotech»: застосування Demand-Driven MRP дозволило знизити запаси готової продукції на 45%, підвищити рівень сервісу до 99% і скоротити перенавантаження складів на 50%
- «Бель Шостка Україна»: впровадження цифрової платформи планування заготівлі молока з використанням прогнозної аналітики скоротило відхилення постачань і стабілізувало завантаження виробництва.
- Транснаціональна FMCG-компанія в Азії: завдяки поєднанню MRP, цифрових двійників і AI-аналізу вдалося зменшити середній рівень запасів на 35% і витрати – на 20–40%.

Виявлені проблеми та бар'єри впровадження:

Технічна фрагментованість внутрішніх процесів: відсутність уніфікованих довідників і спільного інформаційного простору. Низька якість вихідних даних: ручне введення, відсутність систем аналітики, застарілі нормативи. Сумісність з ERP-системами: наявне програмне забезпечення часто не підтримує інтеграцію в реальному часі. Висока вартість впровадження та обмежені фінансові ресурси у воєнних умовах. Кадровий дефіцит: нестача сертифікованих фахівців з MRP, низький рівень цифрової грамотності персоналу. Зовнішні фактори: логістичні збої, валютна нестабільність, ризики війни.

Проведене дослідження підтвердило, що впровадження MRP є одним із найефективніших інструментів підвищення результативності управління запасами у FMCG-компаніях. Доведено, що MRP забезпечує синхронізацію процесів закупівель, виробництва й постачання, зменшує надлишкові запаси, втрати та оборотний цикл ресурсів, що безпосередньо збільшує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств. Система створює базу для переходу від реактивного до прогнозно-аналітичного управління, що є головною умовою продуктивності бізнесу в умовах мінливого попиту. Виявлено, що основними проблемами використання MRP в українських FMCG-компаніях є фрагментарність цифрової інфраструктури, відсутність стандартизованих довідників даних, низька

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

якість вихідної інформації, обмежена сумісність із застарілими ERP-системами, нестача кваліфікованих фахівців і висока початкова вартість упровадження. Зовнішні фактори, зокрема порушення ланцюгів постачання, воєнні ризики, коливання валютного курсу, додатково знижують стабільність планування, що потребує побудови гнучких та адаптивних моделей управління. Рекомендовано розвивати комплексні цифрові екосистеми управління запасами, інтегровані з аналітичними модулями попиту, створювати національні стандарти даних для MRP-систем та вводити сертифікацію фахівців за моделлю APICS CPIM. Для покращення міжнародної адаптивності доцільно гармонізувати українські практики з європейськими рекомендаціями European Logistics Association і вдосконалювати міжкорпоративні платформи обміну логістичними даними. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методик оцінювання економічного ефекту від цифровізації планування матеріальних ресурсів, створенні адаптивних MRP-моделей для умов високої невизначеності та побудові стратегічних сценаріїв інтеграції українських FMCG-компаній у глобальні ланцюги постачання. Реалізація цих напрямів забезпечить не лише зростання операційної ефективності, а й підвищення стійкості бізнесу в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Жарська І. О., Хачірова Ю. С. Сучасні моделі управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник ОНЕУ*, 2023. №11–12. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-192-196>
2. Velasco Acosta A. P. et al. Applicability of Demand-Driven MRP in a complex manufacturing environment. *Int. J. Production Research*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1650978>
3. Wikarek J., Sitek P. Proactive scheduling and routing of MRP-based production with constrained resources. *Applied Sciences*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15158522>
4. Kormotech DDMRP case study. *Demand Driven Institute*, 2025. URL: <https://www.demanddriveninstitute.com/case-studies>
5. Certified in Planning and Inventory Management (CPIM). *ASCM*, 2025. URL: <https://www.ascm.org/learning-development/certifications-credentials/cpim>
6. Cano J. A. et al. MRP systems considering fuzzy capacity and inventory availability. *International Journal of Simulation Modelling*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2507/IJSIMM20-1-538>
7. Selamoğlu B. İ. MRP and ERP. *Smart and Sustainable Operations and Supply Chain Management in Industry 4.0*, CRC Press, 2023.
8. Фостяк Б. В. та ін. Сучасні методи управління запасами. *Наукові записки ЛУБП*, 2023. №36. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8192469>

Главіцка Д.В.
здобувачка першого рівня вищої освіти ОП "Маркетинг",
Науковий керівник: Гордіца Т.М.
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна

АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

У контексті глобалізації економіки, міжнародне співробітництво стає визначальним фактором стратегічного розвитку національних поштових операторів. Сучасна маркетингова концепція партнерства вимагає від логістичних операторів, зокрема АТ "Укрпошта" (далі Укрпошта) як члена Всесвітнього поштового союзу (далі ВПС), формування сталих взаємовигідних зв'язків для зміцнення ринкових позицій. Згідно зі звітом НКЕК, обсяг доходів від міжнародних поштових відправлень в Україні у 2024 році склав 3,38 млрд. грн. (7,5% загальних доходів ринку), при цьому кількість міжнародних відправлень зросла на 57,8% [1]. Особливо після початку повномасштабного вторгнення Укрпошта продемонструвала активне нарощення обсягів міжнародних пересилань, збільшення кількості партнерських угод і розширення логістичних маршрутів. Це зумовлює необхідність виокремлення системи Key Performance Indicators (далі KPI), які дозволяють оцінити ефективність збутової маркетингової політики у міжнародному сегменті. З цією метою сформовано комплекс ключових показників, що підтверджують результативність міжнародного обміну та доводять стратегічну важливість розвитку міжнародного співробітництва у сфері логістичних послуг:

1. Sales Growth Rate є ключовим показником оцінки динаміки доходів від міжнародних операцій, оскільки відображає результативність збутових рішень, тарифної політики та партнерських програм. У випадку Укрпошти цей показник становить 45% [2], що свідчить про суттєве нарощення доходів від міжнародних відправлень та підтверджує ефективність інтеграції у глобальні логістичні мережі. Формула розрахунку:

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

$$\square\square\square = \frac{\text{Продажі (пот)} - \text{Продажі (баз)}}{\text{Продажі (баз)}} * 100\% \quad (1);$$

2. Для міжнародних операцій важливо оцінювати не лише абсолютне зростання обсягів, а й відповідність фактичних результатів встановленим стратегічним цілям. Укрпошта демонструє 112% [2; 3] виконання плану продажів у міжнародному сегменті, що підтверджує перевищення очікуваних збутових результатів та ефективність маркетингових рішень. Формула розрахунку:

$$\text{Виконання плану} = \frac{\text{Продажі (факт)}}{\text{Продажі (план)}} * 100\% \quad (2);$$

3. Водночас зростання витрат на розвиток міжнародних сервісів впливає на загальну рентабельність. Тому важливим є вимірювання співвідношення валового прибутку до витрат на збут. Для Укрпошти коефіцієнт рентабельності витрат на збут становить 5 [2], що вказує на наявність позитивної маржі, але водночас підкреслює потребу в оптимізації витрат. КРІ даного типу дозволяє визначати економічну доцільність маркетингових інвестицій. Формула розрахунку:

$$\text{Рентабельність витрат} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Витрати на збут}} \quad (3);$$

4. У міжнародній співпраці якість сервісу є критичним чинником конкурентоспроможності. Показники своєчасності доставки за сервісами EMS, Prime Express та Prime Tracked в “Укрпошти” становлять від 99% до 100%, що підтверджують дані PostEurop [4]. Зазначений КРІ є інтегральним індикатором ефективності логістичної частини збутової політики.

5. Ефективність збуту в міжнародній логістиці залежить від масштабності партнерських каналів. За останні кілька років Укрпошта уклала нові угоди з Royal Mail, Canada Post, Temu тощо. Повторна угода з Canada Post спричинила зростання пересилань до Канади на 25% [5], а партнерство з Temu забезпечило понад 1,5 млн. відправлень, 80% з яких доставлено упродовж трьох днів після митного оформлення [6]. Цей показник дозволяє оцінювати стратегічну спроможність підприємства інтегруватися у світові мережі та масштабувати збутову діяльність.

6. Використання незалежних зовнішніх досліджень, індексних вимірників тощо. Згідно зі звітом ВПС за 2024 рік Україна, представником якої є призначений оператор Укрпошта, за інтегрованим індексом розвитку пошти 2IPD за підсумками 2023 року зайняла 40 місце серед 173 країн, покращивши свій рейтинг на 3 пункти [1]. Індекс оцінює результативність розвитку міжнародного сегменту.

Представлений алгоритм діагностики ефективності за низкою визначених КРІ у сфері міжнародної співпраці допоможе оцінити в комплексі ефективність збутової маркетингової політики підприємства. Наведені практичні розрахунки для Укрпошти слугують ілюстрацією того, що використання зазначених метрик забезпечує можливість об’єктивного аналізу результативності міжнародного співробітництва із подальшим ефективним формуванням обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Річний звіт НКЕК за 2024 рік. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного*

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-nkek-za-2024-rik> (дата звернення: 20.11.2025).

2. Річні звіти. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 19.11.2025).

3. Пояснювальна записка до проєкту фінансового плану АТ "Укрпошта" на 2024 рік. *Доступ до правди*. URL: https://dostup.org.ua/request/141705/response/29949/attach/3/2024.pdf?cookie_passthrough=1 (дата звернення: 20.11.2025).

4. Міжнародна доставка від Укрпошти: визнана у світі за якість і надійність. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58480-mizhnarodna-dostavka-vid-ukrposhti-viznana-u-sviti-za-jakist-i-nadijnist> (дата звернення: 20.11.2025).

5. Укрпошта та пошта Канади продовжили пільгові тарифи та домовились про пришвидшення доставки посилок із Канади до України. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58175-ukrposhta-and-canada-post-extend-preferential-tariffs-and-agree-on-speeding-up-the-delivery-of-parcels-from-canada-to-ukraine> (дата звернення: 19.11.2025).

6. Тему та Укрпошта оголошують про партнерство для прискорення та покращення доставки відправлень українським споживачам. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58245-temu-and-ukrposhta-partner-to-bring-faster-and-reliable-delivery-to-ukraine-consumers> (дата звернення: 19.11.2025).

Дикої Р. О.,
здобувач ступеня доктора філософії
Шлапак А. В.,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку
д.е.н, доцент, професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ

МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ МОДИ: ПОЛІТИКИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює механізми взаємодії між бізнесом і споживачем. У центрі цих змін сучасний маркетинг і комунікації, які дедалі частіше виступають не лише як інструменти просування товарів та послуг, а й як стратегічні платформи формування нових цінностей, діалогу зі споживачем, трансформації культурного капіталу брендів та генерації впливових наративів. Цей процес зумовлений одночасною дією трьох ключових чинників: зростанням ролі даних і аналітики, глобалізацією цифрових ринків і впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-практики.

Особливо гостро ці трансформації проявляються в індустрії моди, яка поєднує високий емоційний і символічний капітал, глибоку залученість споживача до візуальних і сенсорних кодів культури та надзвичайно складні, часто непрозорі глобальні ланцюги постачання. У такому контексті маркетинг втрачає риси традиційної рекламної діяльності і перетворюється на інструмент соціального впливу, регуляції попиту, формування поведінкових патернів і просування ідей циркулярності, етичного споживання й сталого розвитку.

З огляду на це, цифрові комунікації в індустрії моди виконують не лише функцію трансляції повідомлення, а й виступають складною багаторівневою системою цифровою екосистемою у якій перетинаються інтереси брендів, користувачів, алгоритмів, платформ і соціальних спільнот. Застосування інструментів доповненої реальності (AR), віртуальних шоурумів, чат-ботів, персоналізованих email-кампаній, інтерактивного відеоконтенту та influencer marketing створює нову якість комунікацій, орієнтовану на досвід, участь і емоційну співпричетність.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Окремо варто акцентувати увагу на трансформаційному впливі ШІ, який стає визначальним у новій парадигмі маркетингу. Алгоритми машинного навчання вже сьогодні здатні здійснювати надточну сегментацію аудиторій, прогнозувати споживчі тренди, автоматизувати створення контенту, оптимізувати рекламні бюджети в режимі реального часу та управляти репутаційними ризиками. У поєднанні з великими даними та аналітикою поведінки користувачів, ШІ дає змогу не просто адаптувати маркетингові кампанії до потреб клієнта, а фактично створювати маркетинг як сервіс, що передбачає повну індивідуалізацію досвіду споживання.

Водночас впровадження ШІ має і низку критичних викликів. По-перше, йдеться про проблему алгоритмічного упередження, що може відтворювати або посилювати соціальні, гендерні чи расові стереотипи у маркетингових повідомленнях. По-друге, виникає ризик етичного використання персональних даних у рекламних стратегіях, особливо в умовах зростаючої цифрової уразливості користувачів. По-третє, автоматизація креативних процесів викликає питання щодо збереження культурного багатоманіття, унікальності художніх практик та ролі людини у формуванні естетичного канону.

Усе це потребує переосмислення політик цифрової комунікації в модній індустрії. Глобальні бренди від Gucci до Patagonia активно впроваджують принципи сталості, соціальної відповідальності, прозорості ланцюгів постачання, етичного виробництва та зменшення вуглецевого сліду. Такі кампанії, як Good On You, WhoMadeMyClothes, Circular Fashion Summit, SheTrades та Fashion Open Studio, демонструють нову роль маркетингу не лише як стимулу споживання, а як рушія етичного вибору та культури відповідальності.

Загалом, модна індустрія стає унікальним полігоном для дослідження новітніх практик цифрового маркетингу від соціальних ініціатив до гейміфікованих платформ, від екоосвідомого сторітелінгу до віртуального product placement у метавсесвітах. Ця сфера демонструє, як технології можуть бути не лише комерційним, а й культурним ресурсом, що формує поведінкові сценарії та транслює ідеї циркулярної економіки, гендерної інклюзії, етичного виробництва та ціннісної комунікації у цифровому світі.

Сучасна цифрова епоха актуалізує необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингу, особливо в контексті екологічних, етичних і соціальних викликів, з якими стикається глобальна економіка. Індустрія моди одна з найпотужніших, але водночас і найбільш ресурсозатратних галузей перебуває в епіцентрі цієї трансформації. Масове виробництво, недовговічні колекції, надспоживання, що стали синонімами «швидкої моди», зумовили низку глибоких проблем: надмірне використання природних ресурсів, утворення текстильних відходів, забруднення водних екосистем хімікатами, а також систематичне порушення трудових прав.

У відповідь на ці виклики формується нова парадигма сталий маркетинг, який ставить в центр уваги не лише економічні показники, а й соціальні, культурні та екологічні результати. Його сутність полягає не у збільшенні кількості продажів

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

будь-якою ціною, а в переорієнтації бізнесу на ціннісну комунікацію, прозорість, етичність і довгострокову відповідальність перед суспільством і довкіллям. У цьому контексті цифрові комунікації виступають не просто каналом інформування, а інструментом просвіти, залучення та мобілізації споживачів навколо спільних ідеалів сталого розвитку, циркулярності, поваги до праці, прозорих ланцюгів постачання.

Сталий маркетинг трансформує взаємодію між брендом і клієнтом: замість маніпуляції емоціями інформування, замість штучного створення потреб мотивація до відповідального вибору, замість одноманітного просування персоналізований діалог. У цифрову добу, де соціальні мережі, контент-маркетинг, e-mail кампанії, відео та подкасти стали основними каналами комунікації, можливість вести відкритий, щирий і послідовний діалог зі споживачем стає ключовою конкурентною перевагою. Бренди-лідери сталого маркетингу в індустрії моди вже сьогодні визначають нові правила гри. Patagonia публічно декларує антисистемний підхід до споживання компанія заохочує покупців ремонтувати речі, замість купувати нові, і навіть публікує заяви з проханням «не купувати цю куртку», якщо вона вам не справді потрібна. Stella McCartney, як одна з піонерок етичної моди, активно впроваджує принципи cruelty-free виробництва, використовує технології переробки текстилю та співпрацює з біотехнологічними стартапами. Veja фокусується на прозорості — на офіційному сайті оприлюднені всі етапи виробництва взуття: від умов праці на фабриках у Бразилії до походження матеріалів. А Reformation забезпечує повну цифрову відкритість щодо екологічного впливу кожного виробу кожна сторінка товару містить інформацію про те, скільки CO₂ було зекономлено при його виготовленні. Ці приклади демонструють, що сталий маркетинг не є лише "модним трендом" це стратегічний вибір брендів, які прагнуть бути релевантними у XXI столітті. Такі компанії формують ядро нової модної економіки, де прибуток не суперечить етичності, а комунікація стає інструментом відповідального лідерства. У свою чергу, споживач стає співтворцем нового порядку денного, а цифрові технології інструментом трансформації не лише стилю, а й сенсу моди.

Цифрові інструменти, зокрема:

- Соціальні мережі (Instagram, TikTok, Pinterest, LinkedIn) відіграють роль не просто майданчиків для реклами, а платформ для діалогу. Тут особливо цінуються:

- чесність (transparency-first контент),
- естетика за лаштунками виробництва,
- акцент на локальних майстрах, технологіях і ремеслах,
- відео-формати “slow content”, які розповідають історії речей та людей, що їх створюють.

- Розширена реальність (AR), яка дозволяє проводити віртуальні примірки, створювати цифрові шоу-руми та персоналізований користувацький досвід. Наприклад, платформа Farfetch запровадила AR-технології для демонстрації вбрання у цифрових просторах, що дозволяє скоротити повернення товарів та екологічне навантаження.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

- Екотрасування – система цифрових QR-посилань на бірках, що відкривають історію походження речі: де і як вирощувалася сировина, хто її виготовляв, які етапи пройшла тканина. Компанія Icebreaker демонструє це через функціонал “Transparency Tool”, де користувачі можуть простежити весь ланцюг поставок.

- Гейміфікація – перетворення сталих практик у гру або челендж. Наприклад, Fashion Revolution Week щорічно організовує цифрові флешмоби з хештегами #WhoMadeMyClothes, #LovedClothesLast, #PayYourWorkers, залучаючи аудиторію до активного діалогу з брендами.

Ці інструменти дозволяють брендам створювати унікальний досвід взаємодії, зміщуючи фокус з продукту на цінності, прозорість та емоційний зв’язок із клієнтом.

Український контекст і кейси сталого цифрового маркетингу.

На тлі війни, економічної турбулентності та енергетичних викликів, українські бренди продемонстрували неймовірну гнучкість, креативність і етичність у підходах до digital-комунікацій. Попри обмежені ресурси, вони стали прикладами якісного сталого маркетингу, що одночасно просуває локальну ідентичність, підтримує майстрів і переосмислює цінність речей. Ksenia Schnaider - бренд, відомий інноваційним підходом до апсайклінгу, активно комунікує свої сталі принципи через цифрові колажі, мікроісторії в Instagram, TikTok-формати з демонстрацією переробки джинсів. У період війни бренд також реалізовував кампанії підтримки майстрів, що залишилися в Україні. Бренд Chereshnivska - один з небагатьох брендів, який впровадив on-demand виробництво, мінімізуючи надлишки. Їх digital-комунікація акцентована на процесі створення колекцій, розповідях про тканини, роботу ательє, а також на чесній комунікації з підписниками про складнощі виробництва під час повітряних тривог та вимкнень світла. Бренд Gunia Project - проект, який вдало поєднав традиційне ремесло, нарративну естетику та сучасні цифрові інструменти. Через блоги, відео, сторіз, YouTube-інтерв’ю та колаборації з українськими художниками бренд транслює розповіді про глибинну цінність речей, спадкову ручну працю, локальну естетику та повагу до культурної спадщини.

Виклики та перспективи сталого digital-маркетингу.

Попри численні переваги цифрових інструментів, існує низка ризиків і бар’єрів, що уповільнюють реалізацію сталих стратегій, особливо в умовах воєнного часу та турбулентної економіки:

- Грінвошинг (greenwashing): дедалі більше компаній імітують сталу риторіку, використовуючи "зелені" слогани без реального наповнення. Це підриває довіру до брендів і спотворює цінності сталого маркетингу.

- Інформаційна втома: цифрова перенасиченість контентом, рекламою, закликами та флешмобами створює перевантаження аудиторії, що ускладнює донесення навіть дійсно важливих повідомлень.

- Нерівність доступу до ресурсів: малим і локальним брендам важко конкурувати з великими гравцями, які мають фінанси на AR, глибоку аналітику, SMM-команди. Вони змушені обирати між автентичністю та виживанням.

- Виклики штучного інтелекту: з одного боку, ШІ дає змогу створювати адаптивні маркетингові стратегії, автоматизовані кампанії та персоналізовані

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



повідомлення. З іншого ризикує нівелювати людську емоційність, перетворюючи сталу комунікацію на алгоритмізований шаблон.

Список використаних джерел:

1. Accenture, UN Global Compact. Fashion Futures 2030: Forecasting Circular Transition in Fashion Industry [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-169/Accenture-Fashion-Futures-2030.pdf>
2. European Environment Agency. Textiles and the Environment: The Role of Design in Europe's Circular Economy [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.eea.europa.eu>
3. Fletcher K. Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. – London : Routledge, 2014. – 239 p.
4. Gazzola P., Pavione E., Pezzetti R., Grechi D. Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach // Sustainability. – 2020. – Vol. 12(7). – DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072988>
5. Good On You. Sustainable Brand Ratings [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://goodonyou.eco>
6. Gwilt A. A Practical Guide to Sustainable Fashion. – London : Bloomsbury Publishing, 2014. – 160 p.
7. International Labour Organization. The future of work in the garment sector post-COVID-19 [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.ilo.org>
8. Joy A., Sherry J.F., Venkatesh A., Wang J., Chan R. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands // Journal of Business Research. – 2012. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.005>
9. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken : Wiley, 2021. – 224 p.
10. Lablaco. Circular Fashion Summit [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.circularfashionsummit.com>
11. Українська Рада Моді. Сталий розвиток модної індустрії в умовах війни [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://fashioncouncil.org.ua>

Кінер А.А.,
здобувач ступеня магістра спец. Маркетинг,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Післявоєнна відбудова освіти вимагає рішень, що зменшують невизначеність і стабілізують освітні траєкторії дітей. У таких умовах «інновації бренду» – це не нові носії промоції, а нові способи організації відкритості, безпеки, інклюзії та участі, які надають школі «несучу здатність» у кризових режимах і створюють довіру спільноти. Вихідною рамкою для інновацій у брендингу ЗЗСО є поєднання трьох вимірів: прозорість, якість і безпека, діалог і партнерства. Прозорість у правовому полі України – це не «розділ із файлами», а обов'язок публічної підзвітності: статут, освітні програми, структура та органи управління, фінансова інформація, щорічний звіт керівника, правила і процедури мають бути доступними та актуальними на ресурсах закладу [1]. Інституційний аудит переводить цю вимогу в керований цикл поліпшень – збирання доказів, надання рекомендацій, реалізація та публічне інформування про виконання, що прямо підкріплює бренд доказовістю [2]. Ціннісну і методичну рамку визначає «Нова українська школа»: учнецентричність, партнерство, інклюзія та академічна доброчесність мають підтверджуватися щоденними практиками і комунікацією, а не тільки деклараціями. Саме тут брендинг збігається з управлінням якістю: коли обіцянки школи зшиті з реальними процедурами, каналами зворотного зв'язку і публічними політиками, довіра стає відтворюваною [3].

Апробацію інструментів здійснено на матеріалах Чернівецької гімназії № 11: контент-аналіз відкритих ресурсів (статут, освітні програми, річний звіт, інформація про безпеку та інклюзію), огляд комунікацій із батьками та фіксація логіки взаємодії зі стейкхолдерами. Ключове спостереження – зручність і регулярність є найсильнішим каталізатором довіри: короткі пояснювальні нотатки керівництва «що змінили/що плануємо» та швидкий доступ до документів знижують інформаційну напругу й кількість повторних звернень [1], [2]. Міжнародні рекомендації щодо безперервності навчання в кризах підкреслюють, що відповідальна безпека – це не «службова тема», а ядро ціннісної пропозиції школи: зрозумілі алгоритми дій, відкриті контакти відповідальних, підтримка вразливих

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

учнів і прозоре інформування спільноти після кожної навчальної тривоги [4]. Досвід країн ОЕСР підтверджує: сталість комунікації, гнучкість організації процесів і залучення батьків істотно підвищують стійкість системи та довіру до неї [5].

Щоб перевести висновки в керовані кроки, сформовано дорожню карту використання інноваційних інструментів бренду та управлінських дій (таб.1). Вона використана як робочий план для муніципального ЗЗСО з горизонтом 12 місяців.

Таблиця 1

Дорожня карта використання інноваційних інструментів бренду та управлінських дій ЗЗСО

Інструмент	Управлінське рішення	Для кого і навіщо	Ознаки успіху (що перевіряється)	Горизонт впровадження	Ризик, який знімає
Прозорість як сервіс	«Швидкий доступ» на головній до статуту, освітніх програм, фінінформації, річного звіту, блоку «Безпека/укриття»; короткі пояснювальні записки директора	Батькам – менше невизначеності; школі – менше ручних відповідей	Актуальність документів; зрозумілі пояснення; падіння повторних запитів	1–3 міс.	Чутки, емоційні піки через брак інформації
Відповідальна безпека	Публічні алгоритми дій під час тривоги; контакти відповідальних; оголошення «після події що вдосконалили»	Учням і батькам – спокій; громаді – впевненість у спроможності	Доступні акти готовності; протоколи навчальних тривоги; стабільна відвідуваність	1–2 міс.	Паніка, зрив навчання
Інклюзія як норма	Видимі правила доступності, ролі команд супроводу; безпечна мова публічної комунікації	Учням з різними потребами – рівний доступ; педагогам – ясні ролі	Опубліковані політики; контакти фахівців; приклади підтримки без персоналізації	2–4 міс.	Формальна інклюзія, конфлікти очікувань
Діалог і співуправління	Щомісячні «що змінили/що плануємо»; відкриті Q&A; публічний реєстр рішень за підсумками опитувань	Відчуття справедливості, співвідповідальності	Архів пояснень; частка пропозицій із прийнятим рішенням	1–3 міс.	«Втома від опитувань» без дій

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Етичний сторітелінг навчання	Серії коротких історій про процес (уроки, гуртки, волонтерство), а не «паради» фото	Видима цінність школи; мотивація учнів	Регулярність серій; тематична різноманітність; відгуки	3–6 міс.	Безликий контент, байдужість
Партнерства зі змістом	Регулярні малі проєкти з університетами/інституціями/випускниками	Нові траєкторії для учнів; соціальний капітал громади	Календар партнерств; відгуки; сталість співпраці	4-12 міс.	«Логотипи без сенсу», розрив зі спільнотою

Джерело: складено автором

Після впровадження перших кроків критично тримати ритм, тому що прозорість «оохолоджується», якщо документи не оновлюються, а безпека втрачає довіру без коротких підсумків «що вдосконалили»; діалог вичерпується, якщо пропозиції не отримують публічної відповіді. Саме регулярність і відтворюваність перетворюють інструменти на стійку перевагу бренду в умовах невизначеності [2], [5]. У підсумку бренд школи перестає бути кампанією і стає циклом управління: «обіцянка → доказ → поліпшення → пояснення», що відповідає як національним вимогам до підзвітності, так і міжнародним підходам до безперервності навчання [1], [4].

Отже:

1. Інноваційність бренду в сегменті шкільної освіти полягає у перетворенні обов'язкових політик на зручний і відтворюваний досвід для сімей і громади та є найкращим «антикризовим буфером» і драйвером довіри.

2. Апробація на матеріалі Чернівецької гімназії № 11 засвідчила максимальний ефект від поєднання трьох рішень: прозорість як сервіс, відповідальна безпека, дисциплінований діалог, що разом дозволило знизити інформаційну напругу, стабілізувати відвідуваність і підсилити залучення.

3. Етичний сторітелінг і партнерства зі змістом розширюють соціальний радіус бренду: школа з установи перетворюється на майданчик спільної користі, що на пряму відповідає місії відбудови та логіці «економіки змін».

4. Запропонована карта дій – масштабована і малобюджетна; вона узгоджується з національними вимогами прозорості й циклом інституційного аудиту та корелює з міжнародними підходами до безперервності освіти в умовах криз.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами). Стаття 30 «Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> (дата звернення: 25.09.2025).

2. Міністерство освіти і науки України. Наказ від 09.01.2019 № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти». Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12.03.2019 № 250/33221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0250-19> (дата звернення: 25.09.2025).

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3. Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

4. UNESCO; UNICEF; World Bank; WFP. Framework for Reopening Schools. Paris–New York–Washington–Rome, 2020. URL: <https://www.unicef.org/media/71366/file/Framework-for-reopening-schools-2020.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

5. OECD. Schooling Disrupted, Schooling Rethought: How the Covid-19 pandemic is changing education. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/68b11faf-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/schooling-disrupted-schooling-rethought-how-the-covid-19-pandemic-is-changing-education_68b11faf-en.html (дата звернення: 25.09.2025).

Кішка І.О.

*здобувач ступеня доктора філософії,
Херсонський державний університет
м. Івано-Франківськ, Україна*

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції маркетинг перетворився на один із ключових механізмів розвитку підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове економічне зростання. Маркетинг у широкому розумінні виступає не лише функцією збуту чи комунікації, а інтегрованою системою управління, що орієнтує діяльність підприємства на вивчення потреб споживачів, створення цінності та формування стратегічного бачення. Успішні компанії перетворюють маркетинг на основу корпоративної стратегії, оскільки саме він забезпечує зв'язок між підприємством, ринком і споживачем, дозволяючи ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Маркетингова діяльність забезпечує розвиток підприємства через формування ринкової орієнтації, яка передбачає системне дослідження потреб і мотивацій споживачів, аналіз конкурентного середовища, прогнозування ринку та розробку стратегій, спрямованих на довготривале задоволення попиту. Ринкова орієнтація стає фундаментом для інновацій та підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й випереджати їх, створюючи нові можливості для розвитку. Підприємства, які впроваджують маркетингові підходи в управлінські процеси, здатні точніше визначати цільові сегменти, адаптувати продуктову лінійку та формувати унікальну ціннісну пропозицію, що підсилює їхню стійкість на ринку.

Одним із головних напрямів впливу маркетингу на розвиток підприємства є формування конкурентної стратегії. Конкурентоспроможність у сучасній економіці визначається не лише якістю продукції, але й здатністю підприємства сформувати цінність для споживача, яка є значущою, впізнаваною та відмінною від конкурентів. Маркетинг дозволяє проаналізувати конкурентні позиції, визначити ключові

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні

аспекти»



переваги, а також розробити напрямки позиціювання, що сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний маркетинг, який спрямований на довгострокове планування, вибір перспективних ринкових можливостей та формування інноваційної поведінки підприємства [1, с. 91].

Водночас маркетинг є фундаментом для інноваційного розвитку, оскільки саме аналітика споживчих потреб, ринкових трендів і технологічних змін дозволяє підприємствам визначати напрями модернізації, створювати нові продукти та впроваджувати технологічні рішення. В умовах цифрової трансформації підприємства використовують інструменти маркетингової аналітики, big data, CRM-системи та прогнозу аналітику для виявлення закономірностей у поведінці споживачів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати бізнес-процеси. Цифрові технології також відкривають можливості для виходу на нові ринки, вдосконалення логістики, автоматизації комунікацій та побудови нових бізнес-моделей, що забезпечує підприємству стійкий розвиток [2, с. 230].

Маркетингова діяльність сприяє формуванню та зміцненню бренду підприємства, що є важливим чинником довгострокового успіху в умовах перенасиченості ринку та високої інформованості споживачів. Сильний бренд дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів, підвищує рівень довіри та формує емоційний зв'язок із клієнтами, що створює додаткову цінність та підтримує стабільність продажів. Брендінг виконує не лише комунікаційну функцію, а й стратегічну, оскільки відображає місію, цінності та ідентичність підприємства, сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації. Системна робота над брендом, підтримана маркетинговими інструментами, створює основу для розширення ринкової присутності та розвитку нових напрямів діяльності.

Важливим аспектом маркетингу як інструменту розвитку є формування ефективної комунікаційної політики. Комунікації забезпечують інформування споживачів, формування їхніх переваг, створення довіри та мотивацію до купівлі. У сучасних умовах підприємства використовують багатоканальні комунікаційні стратегії, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти, такі як реклама, PR, соціальні мережі, контент-маркетинг, партнерські програми та інтерактивні онлайн-платформи. Соціальні мережі стали одним із найдоступніших і водночас найпотужніших інструментів маркетингової комунікації, оскільки дозволяють створювати персоналізовані повідомлення, взаємодіяти зі споживачами у реальному часі та формувати спільноти лояльних клієнтів. Ефективна комунікаційна політика не лише інформує, а й формує імідж підприємства, сприяючи зростанню сукупної цінності та зміцненню позицій на ринку.

Формування системи збуту також є важливою складовою маркетингових механізмів забезпечення розвитку підприємства. Розвиток логістики, оптимізація ланцюгів постачання, вибір каналів розподілу та впровадження електронної комерції дозволяють підприємству ефективно доставляти продукцію до споживачів і забезпечувати її доступність. В умовах зростання популярності онлайн-платформ та маркетплейсів підприємства отримують можливість розширювати ринок,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

зменшувати витрати та підвищувати швидкість обслуговування. При цьому важливим є забезпечення комплексного підходу, який передбачає узгодженість між виробництвом, логістикою, маркетингом і сервісом. Саме інтеграція цих функцій сприяє досягненню високого рівня клієнтського досвіду, що є критичним чинником у сучасній конкуренції [3, с. 3].

Цінова політика є одним з найвагоміших інструментів маркетингу, оскільки прямо впливає на фінансові результати та ринкову поведінку підприємства. Вибір оптимальної цінової стратегії передбачає аналіз попиту, еластичності, конкурентного середовища, собівартості продукції та цінності, яку споживач отримує від товару чи послуги. В умовах високої конкуренції підприємства часто застосовують гнучкі цінові стратегії, які дозволяють адаптуватися до змін ринку, забезпечувати доступність продукції для різних сегментів та формувати додаткову лояльність клієнтів. Успішна цінова стратегія не лише визначає рівень прибутковості, але й сприяє зміцненню ринкової позиції підприємства.

Маркетингова діяльність також відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на створення цінності для клієнта. Підприємства, які активно впроваджують маркетингові принципи, формують клієнтоцентричне середовище, у якому всі підрозділи працюють на досягнення високої якості обслуговування, інноваційності та ефективності. Корпоративна культура, побудована на маркетингових засадах, сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку компетенцій та підвищенню загальної результативності діяльності.

Таким чином, маркетинг як інструмент забезпечення розвитку підприємства охоплює широкий спектр функцій і механізмів, які спрямовані на формування ринкової поведінки, адаптацію до змін середовища, створення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Його роль полягає у поєднанні стратегічного бачення та практичних інструментів, що дозволяють підприємству створювати цінність для споживача, підвищувати ефективність діяльності та розширювати ринкові можливості. У сучасних умовах маркетинг стає не додатковою функцією, а центральним елементом управління розвитком підприємства, який визначає його місію, стратегію та траєкторію зростання. Розширення маркетингових підходів сприяє глибшому розумінню поведінкових особливостей споживачів, посиленню взаємодії з ринковими стейкхолдерами та формуванню більш гнучкої системи прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інновації у процеси створення та просування продуктів, підвищувати рівень лояльності клієнтів і посилювати свою конкурентну позицію. Усе це підкреслює стратегічну значущість маркетингу в забезпеченні стабільного розвитку підприємства, яке прагне не лише утримуватися на ринку, а й активно нарощувати свій потенціал у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, 2024. №31(5). P. 86-98.

2. Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Mokhnenko A., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. *Studies in Business and Economics*, 2025. №20. P. 228-246.

3. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 19.

Кравець І.О.

здобувач ступеня доктора філософії,
Херсонський державний університет
м. Івано-Франківськ, Україна

МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розвиток регіонального малого підприємництва є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити сталий соціально-економічний прогрес, диверсифікацію ринкової структури та підвищення рівня добробуту населення. У сучасних умовах зростаючої турбулентності економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції маркетингові механізми відіграють особливо важливу роль, оскільки забезпечують ефективну взаємодію малого бізнесу з цільовими сегментами ринку, адаптацію до регіональних особливостей та формування унікальних конкурентних переваг. Малим підприємствам необхідно враховувати не лише загальнонаціональні тенденції, а й локальну специфіку, оскільки просторово-економічні характеристики регіону, структура попиту, наявність ресурсів, транспортна інфраструктура та інституційні умови формують унікальні можливості та бар'єри розвитку.

Маркетингові механізми розвитку малого підприємництва доцільно розглядати як сукупність інструментів, методів та управлінських рішень, що забезпечують виявлення потреб споживачів, просування товарів і послуг, забезпечення ефективної комунікації між підприємством і ринком, а також формування стійких відносин зі споживачами та партнерами. Вони охоплюють стратегічне і тактичне планування, моніторинг ринкової кон'юнктури, дослідження конкурентного середовища, вибір оптимальних каналів збуту, позиціонування, брендинг і системну маркетингову комунікацію. Окремого значення в умовах регіонального розвитку набувають механізми адаптації маркетингової стратегії до локальних соціально-економічних характеристик, формування партнерських мереж і створення регіональних екосистем підтримки підприємництва.

Регіональний аспект маркетингу малого бізнесу визначається специфікою

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

території, її соціально-демографічною структурою, наявністю локальних ринків збуту, особливостями регіональної економічної політики, рівнем ділової активності, транспортною доступністю та розвитком інфраструктури. Регіональні ринки, як правило, характеризуються обмеженістю ємності, нерівномірністю розподілу попиту та підвищеною чутливістю до зміни соціально-економічних умов. Це зумовлює необхідність для малих підприємств гнучко управляти маркетинговими інструментами та формувати індивідуалізовану пропозицію. Важливо усвідомлювати, що в регіональному контексті маркетинг стає не лише комерційною функцією, але й інструментом взаємодії з громадою, локальними інституціями, органами влади та іншими економічними агентами.

Дослідження багатьох учених підтверджують, що саме маркетинг є фундаментом для становлення життєздатної ринкової стратегії малого бізнесу, оскільки дозволяє мінімізувати невизначеність та підвищує ефективність управлінських рішень. Наприклад, Ф.Котлер підкреслює, що маркетинг у малих підприємствах має бути максимально орієнтованим на споживача, адже саме розуміння потреб клієнтів та їхньої поведінки формує основу конкурентної стійкості бізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває використання інструментів аналітики, які допомагають виявляти ринкові тенденції, прогнозувати попит та обирати найперспективніші сегменти [1, с.78].

Однією з ключових складових маркетингових механізмів є комунікаційна політика. Для регіонального малого бізнесу важливо створювати ефективні канали комунікації, які відповідатимуть локальній специфіці та поведінковим характеристикам цільової аудиторії. Цифрові технології, соціальні мережі, таргетована реклама та контент-маркетинг значно розширюють можливості малого підприємництва, дозволяючи досягати споживачів без суттєвих фінансових витрат. Регіональні підприємства часто використовують поєднання традиційних і цифрових методів просування, що дає змогу охоплювати різні вікові та соціальні групи, забезпечувати персоналізовану комунікацію та формувати довіру споживачів.

Особливого значення у сучасних умовах набуває брендинг як один із найдоступніших та найефективніших інструментів диференціації малого бізнесу. Формування локального бренду дозволяє підприємству відобразити регіональну ідентичність, посилити емоційну прив'язаність споживачів і підвищити впізнаваність товарів і послуг. Завдяки розвитку цифрових платформ регіональні бренди можуть успішно інтегруватися у ширший національний чи навіть міжнародний інформаційний простір, що створює додаткові можливості для масштабування бізнесу [2, с. 4].

Важливою складовою маркетингових механізмів є формування партнерських зв'язків, які сприяють обміну ресурсами, спільній розробці інноваційних рішень і виходу на нові сегменти ринку. Регіональні мережі співробітництва між малим бізнесом, місцевою владою, бізнес-асоціаціями, освітніми закладами та кластерами створюють синергійний ефект, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств і посилюючи їхні можливості у впровадженні маркетингових інновацій. Розвиток цифрових технологій зумовлює активне застосування інструментів інтернет-

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

маркетингу, аналітичних платформ, CRM-систем, автоматизованих комунікаційних рішень і електронної комерції. У контексті регіонального малого бізнесу це створює нові можливості для розширення ринку, оптимізації витрат, персоналізації пропозиції та побудови довготривалих відносин зі споживачами. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до підприємців, які повинні володіти компетенціями у сфері цифрових технологій, мати навички роботи з аналітикою та розуміти принципи побудови онлайн-комунікацій. Регіональні програми підтримки малого бізнесу, інкубатори, акселератори та консультаційні центри дедалі частіше концентрують увагу на розвитку цифрових компетентностей, адже саме вони є основою сучасних маркетингових механізмів.

У регіональному вимірі важливим є дослідження споживчих переваг, які можуть суттєво відрізнитися залежно від соціально-культурного контексту. Маркетингові дослідження, проведені на локальному рівні, допомагають малим підприємствам точніше позиціювати свої товари, враховувати культурні традиції, добирати відповідні канали комунікації та формувати стратегію розвитку, що відповідає реальним потребам споживачів. Нерідко саме глибоке розуміння локального ринку дозволяє малому підприємству витіснити більших конкурентів, які використовують стандартизовані підходи та не приділяють достатньої уваги регіональній специфіці.

Важливо також враховувати вплив соціального маркетингу, який сприяє формуванню позитивного іміджу малого підприємництва у регіоні, підвищує рівень довіри та підтримку з боку локальної спільноти. Соціальна відповідальність малого бізнесу, участь у місцевих ініціативах, підтримка волонтерських проєктів, дотримання екологічних стандартів формують ціннісну основу, яка позитивно впливає на сприйняття підприємства споживачами. У багатьох регіонах України малі підприємства активно долучаються до програм відбудови, культурних проєктів та освітніх ініціатив, що підсилює їхню репутацію та створює додаткові маркетингові переваги.

Окремої уваги заслуговує цінова політика, яка в умовах регіональних ринків повинна формуватися на основі збалансованого підходу між економічними можливостями споживачів та вартісними характеристиками продукції. Еластичність попиту, рівень доходів населення, конкурентне становище та локальні особливості ринку визначають оптимальну цінову стратегію малого підприємства. Ціновий маркетинг на регіональному рівні має бути гнучким і адаптивним, оскільки навіть незначні зміни економічної ситуації можуть мати істотний вплив на обсяги продажів.

Таким чином, маркетингові механізми розвитку регіонального малого підприємництва становлять системну сукупність інструментів, що забезпечують підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах локальної конкурентної взаємодії, враховуючи особливості регіону та його соціально-економічний контекст. Їх ефективність залежить від глибини маркетингового аналізу, здатності підприємця адаптуватися до змін, рівня цифрової зрілості та вміння вибудовувати партнерські відносини. У сучасних умовах маркетинг

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

перетворюється на один із ключових механізмів стабілізації та розвитку малого бізнесу, сприяючи формуванню інноваційних бізнес-моделей, зміцненню конкурентних позицій і зростанню ролі регіональних підприємницьких структур у загальнонаціональній економіці.

Список використаних джерел:

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер та ін. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.

2. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №22.

Купченко А.Є.

Здобувачка вищої освіти, ДПУ (м.Ірпінь)

Держак Н.О.

к.е.н., доцент кафедри митної справи та товарознавства ДПУ (м. Ірпінь)

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В МИТНИХ ОРГАНАХ

Цифрова трансформація державного сектору, зокрема митної служби, є ключовою умовою інтеграції України до європейського економічного та митного простору [1,2]. Цифрові комунікації, електронні сервіси, автоматизовані системи й аналітичні інструменти формують нову модель митного адміністрування, що ґрунтується на прозорості, швидкості, передбачуваності та зменшенні корупційних ризиків. Запровадження цифрових каналів взаємодії значно спрощує комунікацію між державою, бізнесом і громадянами, одночасно підвищуючи ефективність внутрішніх процесів митниці.

Теоретичним та методичним висвітленням питань цифровізації митниці займається багато провідних вчених та практиків митної справи, серед яких: Г.І. Башнянин, В.В. Борса, К.І. Беляков, І.Г.Бережнюк, Н.А. Білова, О.П. Гребельник Т.В. Микитенко та інш.

Сучасний стан цифрових комунікацій у митній службі України можна охарактеризувати, як процес динамічного розвитку, який йде у кількох напрямках:

електронне декларування та розвиток «єдиного вікна»;

інтеграція інформаційних систем між відомствами;

автоматизація митного контролю та управління ризиками;

цифрова взаємодія з громадянами й бізнесом через кабінет користувача;

запровадження технологій аналізу даних, включно з штучним інтелектом.

Особливе значення має розвиток постійної взаємодії клієнтів з митницею, як єдиного цифрового середовища, що об'єднує послуги й інструменти для суб'єктів ЗЕД, спрощує комунікації та мінімізує вплив людського фактора [4].

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

Переваги цифрової трансформації мають безумовні вигоди для всіх учасників процесів митного оформлення та перетину кордону. Перш за все - це оптимізація та прискорення митних процедур за рахунок автоматизованих сервісів та мінімізація можливостей для корупційних зловживань, зменшення витрат часу та ресурсів як для держави, так і для бізнесу. Щодо митних органів України, то для них використання сучасних цифрових інструментів є необхідним для виконання головних завдань митниці - моніторингу, контролю та аналізу даних, підвищення рівня довіри бізнесу до митної служби, інтеграцію України до мережі європейських цифрових митних систем та перехід від реактивного до превентивного контролю завдяки сучасним системам ризик-менеджменту.

Ці переваги створюють основу для формування сучасної сервісної митниці, орієнтованої на партнерство, а не лише на контроль.

Разом з тим, є проблеми впровадження цифрових комунікацій. Попри стрімкий розвиток цифрової інфраструктури, існують проблеми, що стримують повноцінну цифровізацію, серед таких нерівномірність розвитку технічних потужностей окремих підрозділів митниці; кіберзагрози та ризики витоку інформації; недостатній рівень цифрових навичок окремих працівників; потреба у гармонізації нормативної бази з європейськими стандартами; інтеграційні бар'єри між інформаційними системами різних державних органів; складність переналаштування внутрішніх процедур під цифрові формати.

Але, обраний Україною стратегічний курс до євроінтеграції, стимулює процес цифрових комунікацій. Європейський Союз активно впроваджує стратегію цифровізації митних процедур (EU Customs Union Digitalisation Strategy) [3,4]. Україна має гармонізувати свої інформаційні системи з вимогами ЄС, зокрема: європейською митною інформаційною моделлю; електронними системами NCTS, ICS2, AES; стандартами WCO Data Model. Це забезпечить прозорість переміщення товарів, скорочення часу перетину кордону й інтеграцію до європейського цифрового митного простору.

Необхідно додати ще то факт, що сучасні митні органи функціонують у середовищі, де цифрові технології стають базовою інфраструктурою управління, контролю та надання публічних послуг. У таких умовах зростає значення маркетингових інструментів, які дозволяють митниці формувати позитивний досвід взаємодії для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), логістичних операторів і громадян. Інтеграція маркетингу в цифрову трансформацію митної служби забезпечує не лише комунікативну підтримку, але й розвиток сервісності — ключової складової ринково-орієнтованого підходу в державному управлінні. Цифровізація митних процедур — електронне декларування, NCTS, «єдине вікно», автоматизовані профілі ризику — значно змінює формат взаємодії митниці з бізнесом. Це створює підґрунтя для використання маркетингових підходів для підвищення доступності й зрозумілості цифрових сервісів, покращення комунікаційних інструментів, забезпечення прозорості та прогнозованості процедур, розвитку user experience (UX) у державних електронних системах. Таким чином, маркетинг перестає бути елементом зовнішніх комунікацій і перетворюється

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

на інтегровану частину управління цифровою митницею. Цифрова митниця потребує ефективних каналів інформування користувачів через офіційні веб-портали, чат-боти (наприклад, у Telegram), системи push-сповіщень, швидке оновлення довідкової інформації, відеоінструкції та інтерактивні гіди.

Комунікаційні технології дозволяють встановити постійний зв'язок між митницею та бізнесом, мінімізувати інформаційні бар'єри та знизити рівень непорозумінь. Цифровізація змінює модель взаємодії «митниця — користувач» із контрольно-адміністративної на сервісну. Маркетингові підходи сприяють спрощенню користувацького інтерфейсу електронних систем, впровадженню стандартів електронного обслуговування, моніторингу задоволеності користувачів (Customer Satisfaction Score, Net Promoter Score), адаптації сервісів під потреби окремих категорій бізнесу. Сервісний маркетинг у митниці — це не реклама, а створення зручної та ефективної цифрової взаємодії.

Цифрові рішення відкривають можливість створення багатоканальних систем зворотного зв'язку, що є невід'ємною частиною використання маркетингу. Основні принципи маркетингу наголошують на проведенні онлайн-опитувань, працювати зі скаргами і пропозиціями, інтеграції системи оцінки якості цифрових сервісів, відкриті API для бізнесу.

Збір та обробка зворотного зв'язку дозволяє митниці працювати як сучасна сервісна організація, орієнтована на постійне вдосконалення. Отже, маркетинг забезпечує оптимізацію цифрових сервісів, підвищує якість комунікації та забезпечує ефективний зворотний зв'язок із користувачами. Результатом такого поєднання стає конкурентоспроможна й сучасна митна служба, орієнтована на потреби бізнесу, міжнародні стандарти та принципи відкритого управління, яке будується на основі принципів прозорості, участі громадян, підзвітності і співпраці [6].

Сучасні цифрові тренди впливають на митну сферу. В подальшому планується використання штучного інтелекту для аналізу ризиків та виявлення порушень, впровадження блокчейн-технологій для захищеного документообігу, розвиток мобільних застосунків для бізнесу та громадян, створення цифрових двійників митних процесів, автоматизація перевірок за допомогою технологій розпізнавання образів та багато іншого.

У перспективі цифровізація дозволить митниці перейти від контролю «на кордоні» до інтелектуального аналізу ризиків «до прибуття».

Цифрові комунікації є фундаментом модернізації митної служби України. Вони забезпечують ефективність, технологічність і прозорість процесів, сприяють розвитку партнерства з бізнесом, зменшують корупційні ризики та забезпечують інтеграцію до стандартів ЄС. Подальший розвиток цифрових рішень має ґрунтуватися на інвестиціях у технології, підвищенні цифрових компетентностей персоналу, зміцненні кібербезпеки та європейській гармонізації процедур.

Список використаних джерел:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. Державна митна служба України. ІТ-трансформація митниці. URL:<https://customs.gov.ua> (дата звернення 30.11.2025р.)
2. Міністерство фінансів України. Євроінтеграція митних процедур та цифрових сервісів. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення 30.11.2025р.)
3. European Commission. Customs Union Digitalisation Strategy 2020–2027. – Brussels: European Commission, 2021. – 54 p.
4. Драгончук Ю. Українська митниця в горизонті-2030. Мета — підготовка до вступу до Митного союзу та ЄС/ URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukrainska_mitnitsia_v_gorizonti2030_meta_pidgotovka_do_vstupu_do_mitnogo_sojuzu_ta_ies_kolonka_iuriia_draganchuka_dlia_nv-4693 (дата звернення 30.11.2025р.)
5. Борса В. Терейчик Ю. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. European scientific journal of Economic and Financial innovation No2(14) 2024. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/351/284> (дата звернення 30.11.2025р.)
6. Ромат Є. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К. Кондор, 2024 – 384с.
7. World Customs Organization. WCO Data Model: Digital Customs Guidelines. – Brussels: WCO, 2022. – 112 p.

Лінчевська В.Д.,
здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
Сторожук О.В.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та
комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький, Україна*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

Організаційний розвиток консалтингової компанії формує вирішальний вплив на забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічних трансформацій цифрового середовища, економічної нестабільності та зростання вимог клієнтів до якості послуг. Сучасні реалії характеризуються високою швидкістю змін бізнес-моделей, посиленням ролі цифрових комунікацій та необхідністю інтеграції інноваційних технологій в управління.

Дослідження впливу інструментів цифрового маркетингу на результативність бізнесу знаходять відображення у працях українських вчених. Так, Болотна О., Глебова Н. та Кобріна К. роблять справедливий висновок про те, що ефективність цифрового маркетингу визначається не кількістю використаних інструментів, а їх узгодженістю та аналітичним супроводом [1]. Авторки підкреслюють важливість КРІ як бази для об'єктивного порівняння результативності різних каналів та коригування стратегії в реальному часі. Таким чином, цифровий маркетинг на їх погляд, є ключовим чинником підвищення рентабельності інвестицій та забезпечення стратегічної стійкості бізнесу в умовах діджиталізації.

На нашу думку, для консалтингової компанії організаційний розвиток означає, крім нарощення внутрішнього потенціалу через розвиток експертних знань, також інтеграцію цифрових інструментів у маркетинг, комунікації та аналітику, що дозволяє підвищити результативність бізнес-задач. Аспекти організаційного розвитку консалтингової компанії сьогодні визначаються глибокою трансформацією цифрового середовища, змінами поведінки аудиторій і зростанням

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

ролі інтелектуальних технологій. Мобільно-орієнтовані стратегії, гіперсегментація, аналітичні системи та штучний інтелект стають не лише інструментами маркетингу, а й механізмами організаційного розвитку, оскільки прямо впливають на здатність компанії успішно функціонувати та підтримувати конкурентний статус у ринковому середовищі.

Консалтингова компанія не може успішно інтегрувати цифрові практики без реального, а не декларативного відчуття стратегічної необхідності трансформації. Своєю чергою, реальна необхідність змін ґрунтується на даних, прогнозах та усвідомленні ринкових загроз і можливостей, водночас поєднуючи раціональні аргументи з емоційною готовністю рухатися вперед. Це формує внутрішній імпульс розвитку, який підтримує перехід до mobile-first політик, data-driven підходів та автоматизованих комунікацій.

Як показують дослідження, у 2025 році істотним викликом стає домінування мобільних каналів комунікації, що формує потребу у впровадженні Mobile-First політики як базового принципу організаційного розвитку [3]. Такий підхід передбачає оптимізацію сервісів та продуктів під мобільні інтерфейси, створення персоналізованих мобільних кабінетів клієнтів, а також використання мобільних форматів контенту для реклами та комунікацій. Ці інструменти не лише підвищують доступність послуг, але й формують позитивний досвід користувача, що є особливо важливим для зміцнення конкурентних позицій консалтингових компаній у нестабільному соціально-економічному середовищі.

Другим актуальним питанням є впровадження гіперсегментованих механізмів цифрових комунікацій, які забезпечують релевантність контенту та підвищують результативність маркетингових кампаній. Нерівномірне зростання аудиторій різних соціальних платформ в Україні створює передумови для диференційованого використання каналів зокрема, TikTok та X – для інноваційно орієнтованих користувачів, Instagram і Threads, переважно, для жіночої аудиторії та малого бізнесу; Facebook – для користувачів старшої вікової групи, LinkedIn, своєю чергою, як головний B2B-канал, орієнтований на партнерства, управління людськими ресурсами та консалтинг [3].

Сучасний етап цифрової трансформації визначається зростанням ролі data-driven маркетингу, який стає ключовим чинником формування конкурентних стратегій консалтингових компаній. Використання великих даних забезпечує створення консультаційних продуктів на основі прогнозової аналітики, персоналізацію контенту та пропозицій, а також впровадження моделей поведінкового таргетингу. Це дозволяє не лише підвищити цінність послуг, але й відкриває нові джерела доходу, що є важливим для довгострокового організаційного розвитку.

Паралельно актуальним напрямом виступає розвиток цифрових сервісів для мобільного та SMB-сегменту, який потребує відповідних інструментів для швидкої інтеграції у нові ринкові умови. Консалтинг із мобільної реклами, аналітика каналів комунікації та розробка digital-стратегій для малого й середнього бізнесу сприяють

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

масштабуванню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій консалтингових компаній.

Інтеграція маркетингу та цифрових комунікацій у систему організаційного розвитку передбачає не лише технологічну модернізацію, але й стратегічне опрацювання перешкод, пов'язаних із різноманітністю клієнтських сегментів, швидкістю змін цифрового середовища та необхідністю формування довгострокової цінності. У цьому контексті консалтингова компанія виступає не лише постачальником послуг, а й ментором, який допомагає клієнтам у вирішенні бізнес-задач, сприяє їх розвитку (табл. 1).

Сучасні системи веб-аналітики (Google Analytics 4, Facebook Pixel) стають базою для створення глибокої клієнтської аналітики [2]. Для консалтингової компанії це означає можливість точніше відстежувати потреби потенційних покупців послуг, аналізувати їхній шлях та оптимізувати комунікації. BI-платформи (Tableau, Power BI) відкривають можливість побудови комплексних моделей на основі різноманітних даних: ринку, поведінки клієнтів, ефективності комунікаційних каналів. Вони стають визначальним елементом організаційного розвитку, оскільки підтримують стратегічне планування та підвищують прозорість бізнес-процесів. DSP-платформи та алгоритми ШІ дозволяють автоматизувати рекламні кампанії й підсилюють роль маркетингу як стратегічного драйвера розвитку компанії.

Таблиця 1

Напрями інтеграції маркетингу та цифрових комунікацій у системі організаційного розвитку консалтингової компанії

Напрямок	Зміст	Запланований вплив
Mobile-First політика	Оптимізація сервісів під мобільні інтерфейси; персоналізовані мобільні кабінети; мобільні формати контенту	Підвищення доступності послуг; покращення користувацького досвіду; зміцнення конкурентних позицій
Гіперсегментовані комунікації	Диференціація платформ: TikTok/X – інноваційні аудиторії; Instagram/Threads – жіноча аудиторія та малий бізнес; Facebook – старше покоління; LinkedIn – B2B	Зростання релевантності контенту; підвищення ефективності маркетингових кампаній
Data-driven маркетинг	Використання великих даних; прогнозна аналітика; поведінковий таргетинг	Персоналізація рішень; створення нових продуктів; підвищення цінності сервісів
Розвиток цифрових сервісів для мобільного та SMB-сегменту	Мобільна реклама; аналітика каналів; digital-стратегії для малого та середнього бізнесу	Масштабування клієнтської бази; успішність на ринку; зростання ринкової частки
Організаційна інтеграція цифрових інструментів	Технологічна модернізація; уникнення бар'єрів різноманітності аудиторій; побудова довгострокової цінності	Підвищення стійкості; формування ефективних моделей взаємодії; підтримка стратегічного розвитку

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Консалтинг як менторство	Супровід клієнтів у цифровій трансформації; пристосування бізнесів до нових умов	Зміцнення партнерських відносин; підвищення довіри та лояльності клієнтів
---------------------------------	--	---

Джерело: складено за [2; 3]

Зауважимо, що для компанії сфери консалтингу важливо не просто слідкувати за трендами, а формувати їх для клієнтів. Тому майбутні зміни у сфері маркетингу, а саме, генеративний ШІ, уніфікація офлайн/онлайн-даних, зростання retail media, attention-аналітика, тобто підхід, що спирається на цифрові показники, поведінковий аналіз і біометрію з метою фіксації справжньої поведінки споживача (предмет його уваги, час перегляду, частота повернень до контенту бренду після першого візиту), стають не просто новими інструментами, а основою удосконалення власної експертизи. Генеративний ШІ прискорює підготовку презентацій, досліджень, креативних концепцій. Attention-аналітика дає змогу оцінювати не лише охоплення звернень до клієнтів, а й реальний вплив комунікації, що важливо для підвищення якості сервісу.

Маркетинг у консалтингу перестає бути лише функцією просування та переходить у площину стратегічного менеджменту. Інтеграція даних, технологій та креативної складової дозволяє будувати адаптивні екосистеми комунікацій персоналізовані підходи до клієнтів, автоматизовані воронки взаємодії, якісні прогнози щодо майбутнього попиту, зміцнення бренду за рахунок релевантного, даними підсиленого контенту. У результаті компанія отримує не просто набір інструментів, а модель розвитку, у якій маркетинг відіграє роль інтегратора бізнес-процесів.

Отже, організаційний розвиток консалтингової компанії в умовах цифрової трансформації набуває стратегічного значення як інтегрована система управління знаннями, технологіями та комунікаціями. Його сутність полягає не лише у вдосконаленні внутрішніх процесів, а й у формуванні гнучкої, data-driven моделі управління, орієнтованої на невідкладну відповідь на зміни середовища. Використання Mobile-First підходів, гіперсегментованих комунікацій і прогнозної аналітики забезпечує підвищення ефективності клієнтської взаємодії та зміцнення конкурентних позицій компанії. Водночас цифрові сервіси для мобільного та SMB-сегментів формують нові можливості масштабування бізнесу, а інтеграція AI-рішень і генеративного штучного інтелекту підвищує аналітичну спроможність і якість управлінських рішень. Таким чином, організаційний розвиток у консалтингу трансформується у динамічну, технологічно орієнтовану систему стратегічного менеджменту, що поєднує аналітику, інновації та клієнтоцентричність як базові засади сталого зростання та ринкової стійкості компанії.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Список використаних джерел:

1. Болотна, О., Глебова, Н., & Кобріна, К. (2025). Вплив інструментів цифрового маркетингу на результативність бізнесу в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-152>
2. Овсієнко С. Маркетинг 2025: як дані роблять рекламу ефективнішою. <https://speka.ua/life-hacks/marketing-2025-yak-dani-roblyat-reklamu-efektivnisoyu-vr8q53>
3. DataReportal. Цифровий 2026: глобальний огляд. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (дата звернення: 01.12.2025).

Лойко Є. М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА У КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЯХ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Процес діджиталізації значно вплинув на комунікаційні стратегії суб'єктів господарювання. За рахунок впровадження діджитал-інструментів у комунікації їх ефективність значно підвищилась.

Маркетингова складова у комунікаційних стратегіях суб'єкта господарювання забезпечує його інформаційну присутність на ринку товарів та послуг за його напрямом діяльності та сприяє формуванню довготривалих партнерських відносин з іншими суб'єктами господарювання.

Маркетингова складова у формуванні комунікаційній стратегії виконує наступні функції:

- 1) інформаційна функція, яка полягає в інформуванні споживачів і всіх зацікавлених осіб про товари і послуги, які реалізує суб'єкт господарювання;
- 2) регулююча функція, яка регулює попит і споживання товарів та послуг, які реалізує суб'єкт господарювання, шляхом регулювання обсягів продажів;
- 3) мотиваційна функція, яка полягає у створенні мотиваційних стимулів до придбання продукції або послуги компанії;
- 4) комунікативна функція, яка сприяє встановленню ефективних комунікацій між продавцем і покупцем товарів та послуг;
- 5) стимулююча функція, яка націлена на створення сприятливих умов для продажу товарів та послуг та стимулювання покупця до здійснення наступної покупки (повернення покупця).

Стратегічний підхід при формуванні комунікаційній стратегії передбачає, що суб'єкт господарювання планує, координує та управляє всіма своїми каналами

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

комунікацій. Це дозволяє підібрати діджитал-інструменти для здійснення комунікацій, проаналізувати їх ефективність та вчасно відкоригувати комунікаційну стратегію на основі отриманого практичного досвіду та доступних до впровадження інновацій.

Маркетингова складова у комунікаційних стратегіях визначає ті дії та заходи, які є доцільними для цільової групи покупців та певного сектору ринку. Маркетингова складова дозволяє обрати цільову групу для реалізації товарів або послуг компанії, зосередитись на таргетованій рекламі, що значно скорочує час і витрати на рекламу компанії та обрати ефективні канали комунікацій з покупцями та збуту продукції або послуг.

До маркетингової складової у комунікаційних стратегіях суб'єктів господарювання відносяться: дослідження ринків, операції з продажу та комунікації з клієнтами, оцінка ефективності комунікацій з клієнтами, управління цифровими каналами. Для успішного здійснення операцій продажу товарів та послуг використовується інтеграція таргетованої реклами, PR, сайту з основними елементами маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion). Поєднання діджитал-інструментів дозволяє пришвидшити процес комунікації та зробити їх більш ефективними [1]. Для дослідження ринків застосовують системи штучного інтелекту (ШІ), Big Data, Microsoft Power BI. Для здійснення операцій продажу та спілкування з клієнтами ефективно використовувати сайт суб'єкта господарювання, CRM системи, IP телефонію. Для аналізу ефективності комунікацій з клієнтами доцільно використовувати наступні діджитал-інструменти: для аналітики соціальних мереж Sprout Social, YouScan, Brand24; для аналітики сайтів та поведінки користувачів: Google Analytics 4 (GA4), Google Tag Manager (GTM); для аналізу Email та CRM-комунікацій: SendPulse Analytics. Для управління цифровими каналами застосовують: SMM, email-маркетинг, SEO, PPC, блог, месенджери, мобільні застосунки.

Процес формування маркетингової складової у комунікаційній стратегії суб'єкта господарювання передбачає виконання наступних етапів:

- 1) підбір цільової аудиторії виходячи із товару або послуги, яка пропонується до реалізації;
- 2) розроблення структури комунікацій та обрання діджитал-інструментів для їх здійснення;
- 3) розрахунок необхідного бюджету для здійснення комунікації та розміщення таргетованої реклами;
- 4) врахування наявних діджитал-інструментів та кваліфікації персоналу для їх застосування при здійсненні комунікацій;
- 5) врахування застосування потенційних інноваційних засобів комунікації або таких, які компанією раніше не використовувались, що розширює можливість використанні інших діджитал-інструментів для здійснення комунікацій.

Формування комунікаційної стратегії є достатньо витратним процесом. Маркетингова складова націлена не тільки на безпосередньо комунікації з клієнтом

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

та здійснення продажів, а також на формування позитивного іміджу компанії, інформування, переконання, нагадування споживачам про компанію та її продукцію або послуги. Комунікаційна стратегія для кожного суб'єкта господарювання є унікальною. Комунікаційні стратегії на одному суб'єкті господарювання можуть формуватися під певний товар, послугу або комунікацію зі стейкхолдерами. Тому при реалізації комунікаційних стратегій можуть використовуватися різні діджитал-інструменти. Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій та новим пристроям, які наляють можливість реалізувати ці технології, спектр діджитал-інструментів для комунікаційних стратегій швидко розширюється, що у свою чергу, потребує як оновлення обладнання компанії так і набуття нових навичок персоналом компанії. Технічні, технологічні оновлення та підвищення кваліфікації персоналу потребують додаткових обсягів фінансування. Сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) є достатньо дорого вартісними, тому їх застосування при реалізації комунікаційних стратегій можуть дозволити собі великі компанії та корпорації, які мають достатньо фінансових коштів.

Оцінка ефективності маркетингової складової комунікаційної стратегії надає можливість відмовитися компанії від неефективних або застарілих інструментів комунікацій.

Кожний інструмент маркетингової складової комунікаційної стратегії оцінюється за комунікативним та економічним ефектом. Комунікативний ефект проявляється у загальному ефекті реклами, ефективності впливу на споживачів різних видів реклами та застосування рекламних слоганів. Економічний ефект проявляється у зростанні обсягів продажів за рахунок різних маркетингових інструментів: ефекту ціни, ефекту соціальної пропозиції та ефекту імпульсивної покупки, ефекту вигідності придбання товару, ефекту унікальності послуги.

Список використаних джерел:

1. Лойко Є.М. Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998>

Матюшенко П.Д.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Маліч Л. А.,
кандидат економічних наук, доцент,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

У сучасних економічних умовах підприємства постійно стикаються з викликами, що пов'язані з нестабільністю ринку, зростанням конкуренції та швидкими змінами споживчих потреб. Такі чинники можуть спричинити кризові ситуації, які потребують оперативного реагування та ефективних управлінських рішень. Тому ключову роль починає відігравати антикризове управління підприємством [1]. При цьому слід зазначити, що важливою складовою цього управління є маркетинг. Саме маркетинг дозволяє зрозуміти поведінку споживачів, підтримати довіру до бренду, сформувати позитивний імідж і забезпечити стабільність ринкових позицій.

У кризових умовах роль маркетингових заходів значно зростає. Саме маркетинг дозволяє підприємству підтримувати попит на продукцію чи послуги, знаходити нові ринкові ніші, модернізувати товарну політику, змінювати напрямки діяльності.

Отже, у системі антикризового управління маркетинг виступає базовою ланкою, яка забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства. Механізм антикризового маркетингу функціонує як система управління, у якій є об'єкт – кризові явища, та суб'єкт – відповідальні органи управління, зокрема маркетингова служба. Ця система передбачає проведення моніторингу середовища, планування та прогнозування, визначення масштабів кризи, розроблення і реалізацію

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

антикризових стратегій з метою управління економічною безпекою та фінансовою стійкістю підприємства [2].

Ефективні маркетингові заходи дозволяють не лише стабілізувати становище компанії на ринку, а й створити передумови для її подальшого розвитку після подолання кризових явищ.

Завдання маркетингу в кризовий період безпосередньо залежать від змін умов функціонування підприємства. Так, динаміка попиту визначає обсяги виробництва, що, у свою чергу, впливає на фінансові потоки, рівень ліквідності активів та загальну стійкість організації. Тому маркетинг у системі антикризового управління виконує координуючу функцію – він забезпечує взаємозв'язок між підрозділами підприємства, узгоджує їхню діяльність відповідно до нових викликів ринку та сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень.

Механізм антикризового маркетингу як складова системи управління передбачає наявність об'єкта (кризові явища, що загрожують діяльності підприємства) та суб'єкта управління (керівництво або маркетингова служба, яка відповідає за розробку і реалізацію антикризових заходів). Цей механізм включає такі процеси, як моніторинг зовнішнього середовища, планування і прогнозування розвитку кризових тенденцій, визначення їх масштабів і наслідків, а також розроблення, реалізацію й контроль виконання антикризових стратегій.

Основним завданням маркетингу в системі антикризового управління є коригування стратегічних цілей підприємства відповідно до кризових умов за допомогою адекватної маркетингової антикризової стратегії. Формування такої політики має спиратися на внутрішні можливості підприємства – рівень розвитку системи прогнозування, планування, інформаційного забезпечення, мотивації персоналу, а також на ефективну організаційну структуру управління.

Кінцевим результатом маркетингової діяльності в антикризовому управлінні є розроблення та впровадження антикризової стратегії, спрямованої на відновлення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та виведення підприємства з кризового стану. Антикризовий маркетинг є невід'ємним елементом системи антикризового управління, який забезпечує адаптацію підприємства до мінливих умов, формує гнучку стратегію дій і сприяє підвищенню його стійкості на ринку.

Вибір і використання маркетингових інструментів у системі антикризового управління визначається низкою факторів. До них належать: поточна ринкова ситуація, етап життєвого циклу підприємства, управлінські методи і прийоми, якість та конкурентоспроможність продукції, а також ресурсний потенціал організації. Усі ці чинники впливають на характер антикризових рішень і визначають, які саме маркетингові дії будуть найбільш ефективними для конкретного підприємства.

Важливо, щоб обрана антикризова стратегія була гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. У процесі її розроблення необхідно враховувати ресурсний, інвестиційний, інноваційний і людський потенціал підприємства, адже саме від цих факторів залежить реальна можливість впровадження обраних маркетингових рішень.

Під час обґрунтування антикризової стратегії важливим етапом є аналіз і оцінювання пріоритетів маркетингової діяльності. Це передбачає визначення найбільш значущих напрямів розвитку, узгодження стратегічних і тактичних цілей у часі, забезпечення їх взаємозв'язку та підпорядкованості загальній меті подолання кризи.

У системі антикризового управління маркетингові інструменти відіграють ключову роль, адже саме вони дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення [3]. До основних маркетингові інструменти у системі антикризового управління відносяться SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетингові дослідження, сегментація ринку та позиціонування, інструменти цифрового маркетингу, цінові та комунікаційні стратегії

У сучасних умовах особливого значення набувають концепції партнерства та соціально-етичного маркетингу, які передбачають побудову довгострокових відносин зі споживачами, партнерами та суспільством загалом. Підприємства дедалі частіше звертаються до інноваційних маркетингових технік – цифрових каналів комунікації, персоналізованих пропозицій, інтерактивних сервісів, акцій лояльності тощо [4]. Такі інструменти допомагають не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових навіть у складних економічних умовах.

Деякі бренди продемонстрували приклади зразкових дій у кризових ситуаціях, використавши маркетингові інструменти для відновлення репутації та зміцнення позицій. Так, компанія KFC FCK продемонструвала майстер-клас з кризового менеджменту та автентичності бренду, коли у 2018 році опинилася в складній кризовій ситуації, спричиненій зміною логістичного партнера у Великій Британії. Реакція компанії стала прикладом ефективного антикризового маркетингу, а криза, яка могла стати значним ударом по бренду, перетворилася на приклад ефективного антикризового маркетингу, що посилив лояльність клієнтів та довіру до компанії [5].

Ефективну антикризову стратегію продемонструвала і компанія Johnson & Johnson, яка у 1982 році зіткнулася з однією з найвідоміших криз у корпоративній історії [6].

Слід зазначити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить не лише від своєчасного прийняття управлінських рішень, а й від здатності підприємства гнучко та системно застосовувати інструменти маркетингу. Саме маркетингові стратегії відіграють ключову роль у підтриманні довіри споживачів, збереженні репутації бренду, стабілізації ринкових позицій та формуванні позитивного іміджу компанії навіть у найскладніших умовах.

Досвід свідчить, що грамотні маркетингові дії можуть не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й перетворити її на можливість для зростання, оновлення та зміцнення конкурентних переваг компанії.

Список використаних джерел:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. Маліч Л.А., Юнгблуд К.Е., Дятлова В.В. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 10 (269). С. 34-41.

2. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В., Маліч Л.А. Управління економічною безпекою та фінансовою стійкістю: підходи до формування системи та механізму. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 (292). С. 6-16.

3. Єрохіна Д.О., Дятлова В.В., Дятлова Ю.В. Розвиток пріоритетних секторів економіки України на засадах цифрових інновацій: управлінські та фінансові аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 9 (291). С. 47-56.

4. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 4 (263). С. 34-41.

5. Novoa S. KFC FCK Campaign: A Masterclass in Crisis Management and Brand Authenticity. 2025. March 15. URL: <https://scienceofretail.com/kfc-fck-campaign-crisis-management-case-study/5>.

6. Analysis Case Study: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis. URL: <https://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm>

Наумович А.Ю.,

здобувач ступеня магістра

Смерічевська С. В.

*науковий керівник, доктор економічних наук, професор,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна*

ПІДТРИМКА РІШЕНЬ У ВИБОРІ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПАРТНЕРІВ І ХАБІВ АГЕНТАМИ ШІ

Анотація. The materials are devoted to reviewing multi-criteria models for selecting ports, logistics hubs, and delivery operators using artificial intelligence (AI) agents, as well as the impact of digital transformation on the interactivity of logistics attractiveness maps for different economic markets.

У логістичних ланцюгах постачання, вибір надійних міжнародних партнерів (перевізників) та стратегічних хабів (портів, розподільчих центрів, тощо) є критично важливим і водночас складним завданням. Прийняття рішень вибору потребує враховувати багато різномірних критеріїв, що робить проблему багатокритеріальною. Для структурування багатокритеріального вибору як компромісу, зазвичай, використовуються методи багатокритеріального аналізу (наприклад, багатокритеріальний аналіз ієрархій чи метод TOPSIS), які допомагають балансувати між вартістю, часом і надійністю постачання. Проте, зростання складності глобальних перевезень та нестабільність ринків підсилюють необхідність нових підходів. Агенти на основі штучного інтелекту (ШІ) – вже існуючі потужні інструменти, які здатні підвищити ефективність систем підтримки рішень,

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

включаючи до уваги великі обсяги даних і динамічні зміни у міжнародній логістиці [1].

Агенти на основі ШІ, здатні підсилити традиційні системи підтримки рішень, надаючи інструменти для аналізу великих масивів даних і прогнозування ефективності логістичних партнерів. Методи машинного навчання або обробки великих даних, можуть автоматично обробляти історичні дані про роботу постачальників (виконані перевезення, відхилення у строках, інциденти) і виявляти приховані закономірності, недоступні для класичних підходів.

Безперечно, агенти ШІ ефективніше за традиційні MCDM-методи при наявності великих обсягів даних, оскільки здатні швидше і прозоріше виявляти закономірності та специфічні критерії з масиву інформації. Алгоритми можуть виконувати AI-скоринг – автоматизований розрахунок оцінок альтернатив на основі прогнозних моделей (наприклад, агент ШІ моделює майбутні показники ефективності, а потім ці прогнози інтегруються в багатокритеріальну оцінку). Перевагою застосування ШІ у прийнятті рішення на основі багатокритеріального аналізу є врахування динамічних факторів ризику та стійкості [2].

Все це можна інтерпретувати через показник ефективності застосування. На рисунку 1 наведено порівняння ефективності застосування методів багатокритеріального аналізу та ШІ-агентів.

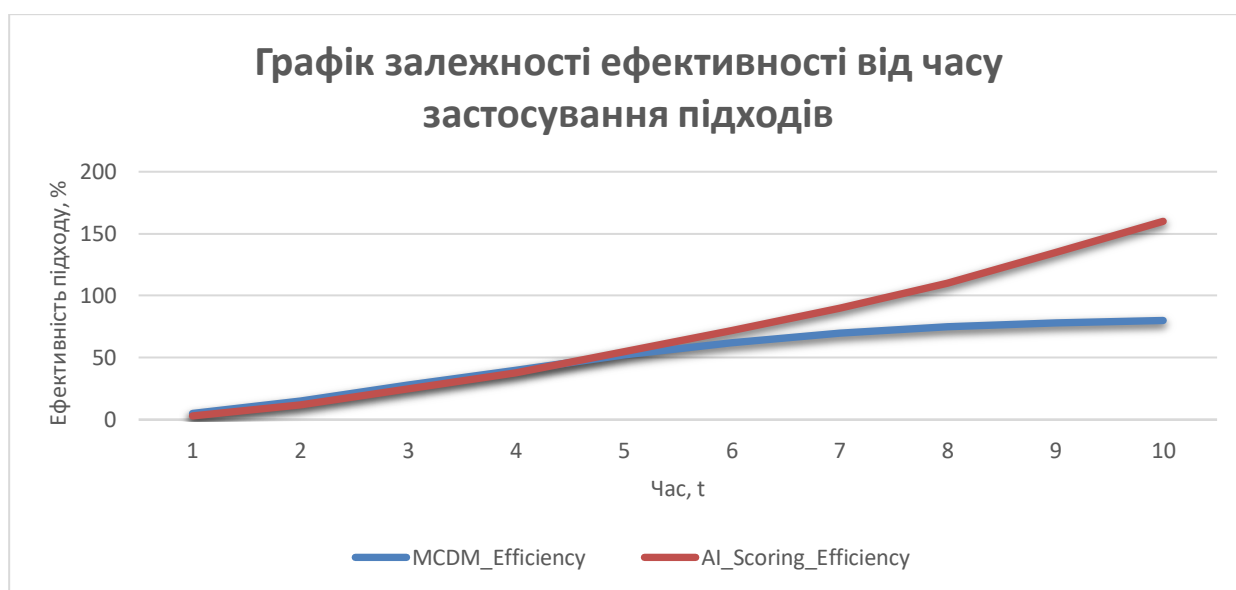


Рис. 1. Графік залежності ефективності підходів від часу застосування підходів (джерело: згенеровано автором)

Додатковим результатом впровадження агентів ШІ, буде можливість візуалізувати логістичну привабливість різних регіонів та маршрутів у вигляді інтерактивних мап. Наприклад, можна створити платформу, що на інтерактивній мапі відображатиме індекси логістичної привабливості та інтенсивності для усіх регіонів країни. Інтерактивна мапа показуватиме сильні та слабкі сторони кожного

регіону, надаючи шарову інформацію про наявну інфраструктуру, специфіку логістичних вузлів, промислові «гарячі» вузли, кадровий потенціал, тощо [3].

Звісно, застосування інтерактивних мап для аналітичної діяльності – вже є опосередкованим явищем у багатьох підприємствах. Проте, створення їх – дуже кропіткий процес (у випадку ручного чи напівавтоматизованого введення та обробки інформації). На рисунку 2 наведено приклад інтерактивної мапи для економіко-логістичної діяльності країн ЄС. Для створення, наповнення та оновлення актуальною інформацією, підприємство інвестує людський капітал, час та знання вагомих розмірів. Варто зазначити, що для класичних систем, часто потребуються витрати часу на створення інтерактивності набагато більше, ніж час користі тієї інтерактивної інформації.

Такі мапи можна ефективно побудувати тільки на основі великого обсягу даних (з урахуванням статистики перевезень, інфраструктурних показників, результатів глобальних рейтингів тощо), що дозволить оцінювати простіше, швидше та якісніше як партнерів, так і хаби для виходу на нові ринки.

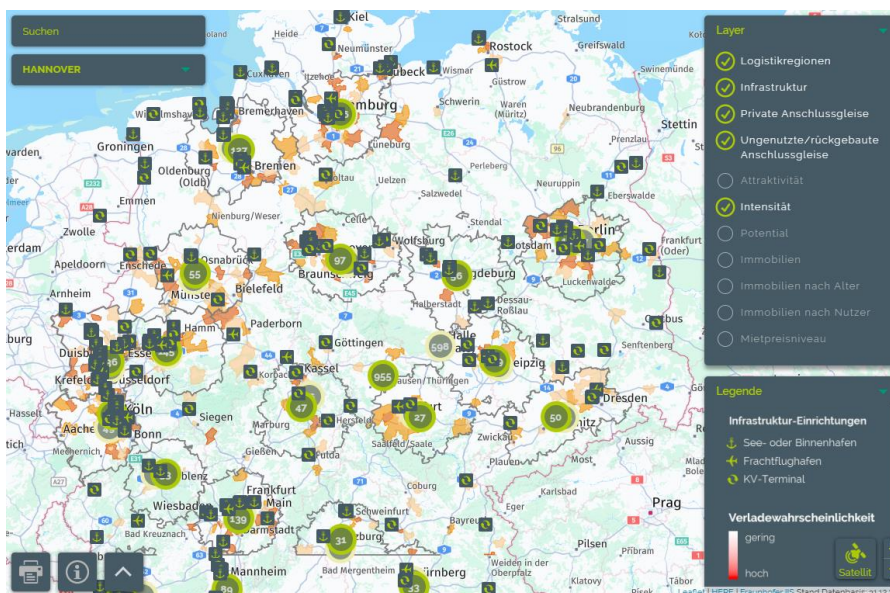


Рис. 2. Приклад інтерактивної мапи (джерело [3])

Висновки. Застосування агентів ШІ у моделях підтримки рішень багатокритеріальних моделей для вибору партнерів або логістичних хабів спрощує проблему прийняття рішення та покращує її вирішення технологічно. Поєднання цих методів з можливостями ШІ-прогнозування та обробкою великих даних надає більш об'єктивну та обґрунтовану оцінку альтернатив, враховуючи багатокритеріальну складову, а інтерактивні мапи можуть доповнювати ці можливості, надаючи прозорість та доступ до даних у масштабах глобальної мережі. Загалом, впровадження ШІ-агентів у процес відбору логістичних партнерів підвищить якість прийняття рішень і сприятиме створенню більш ефективних, надійних та сталих ланцюгів постачання у міжнародному масштабі. Для підприємств – це безперечна оптимізація витрат і часу надання послуг.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

Список використаних джерел:

1. Gidiagba O. J., Tartibu L., Okwu M. (2025). Integrating Machine Learning with Multi-Criteria Decision-Making Models for Sustainable Supplier Selection in Dynamic Supply Chains. *Logistics*. Т. 9, № 4. DOI: 10.3390/logistics9040152. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/4/152> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Aydin N., Cari M., Kara B., Ayyildiz E. (2025). A Review of Artificial Intelligence-Enhanced Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approaches for Sustainable Transportation Planning. *Computers, Materials & Continua*. Т. 85, № 2. С. 2625–2650. DOI: 10.32604/cmc.2025.067290. URL: <https://www.techscience.com/cmc/v85n2/63820/pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
3. L. Immo online. The research platform for logistics real estate. URL: <https://www.scs.fraunhofer.de/en/focus-projects/limmo-online.html> (дата звернення: 25.11.2025).

Савчук С.В.,

*PhD, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні інструменти внутрішніх комунікацій — цифрові, оцифровані чи хмарні — відкривають широкі можливості для підтримки співпраці, оптимізації інформаційних потоків та забезпечення безпечного обміну даними. Цифрове робоче середовище, яке стає відкритим та доступним для всіх працівників, зміцнює культуру обміну та формує основу колективної продуктивності. Водночас дослідження показують, що внутрішня комунікація далеко не завжди є ефективною: за даними Gallup, лише 13% працівників у США повністю погоджуються, що комунікація на їхньому робочому місці є точною, своєчасною та відкритою [1]. Це свідчить про значний розрив між наявними цифровими можливостями та реальними практиками внутрішньої взаємодії.

Попри наявність нових соціальних інструментів, доступних для внутрішніх комунікацій, електронна пошта й надалі залишається найпоширенішим цифровим засобом комунікації в організаціях сьогодення. Вона є дуже популярним, дешевим, простим та швидким способом обміну інформацією. Однак здатність швидко й легко поширювати інформацію може призводити до інформаційного перенавантаження та надмірної залежності від технологічних каналів, що відбувається за рахунок зменшення частки особистого спілкування. Дискусії щодо переваг і недоліків електронної пошти як комунікаційного каналу тривають. Асинхронність електронного листування може викликати розчарування, а спосіб реагування на

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

проблему може швидко змінюватися від помірного до більш агресивного. Існує думка, що використання електронних каналів комунікації збільшило дистанцію між працівниками та організацією, до якої вони належать.

Далі розглянемо ключові проблеми використання електронної пошти, спираючись на ідеї Кела Ньюпорта, викладені у книзі «Світ без електронної пошти» [2]. Автор виділив три проблеми електронної пошти як інструменту внутрішньої комунікації в організації: зниження продуктивності, негативні переживання та власний «розум» електронної пошти.

Кел Ньюпорт наголошує, що електронна пошта суттєво підриває продуктивність працівників через постійні переривання, асинхронність обміну та зростання нерелевантного інформаційного навантаження. Нагромадження дрібних комунікаційних запитів фрагментує робочий процес та стимулює хронічну багатозадачність, що суперечить природі ефективної когнітивної діяльності. Дані компанії RescueTime підтверджують, що в умовах постійного «перебування на зв'язку» найдовший безперервний інтервал концентрації рідко перевищує 20–40 хвилин. У підсумку електронна пошта створює подвійний робочий потік: паралельне виконання завдань та безперервне обслуговування нових листів, що суттєво знижує продуктивність та уповільнює досягнення результатів.

Другий аспект, на який слід звернути увагу, стосується зростання рівня стресу та погіршення загального самопочуття через постійну присутність електронної пошти в робочому житті. Експерименти зі зменшення комунікаційного навантаження, зокрема «передбачуваний час відключення» у Boston Consulting Group, доводять, що обмеження електронної пошти підвищує задоволеність роботою, покращує емоційний стан і не знижує, а навпаки, підсилює продуктивність. Отже, електронна пошта формує стресогенне середовище, яке може погіршувати психологічний клімат та якість праці.

Третя проблема полягає в тому, що електронна пошта перестає бути нейтральним інструментом і починає формувати власні поведінкові патерни, підпорядковуючи собі організаційні процеси. Ньюпорт демонструє це на основі історичного аналізу: від майже іграшкової технології наприкінці 1980-х років електронна пошта за кілька років перетворилася на багатомільйонну індустрію, що змінила практики професійної взаємодії. Її стрімке поширення пояснюється здатністю швидко та дешево вирішувати проблему асинхронної комунікації, з якою не могли конкурувати ні телефони, ні факси. Таким чином, інструмент почав визначати темп, обсяг і характер роботи, а не навпаки.

Автор доходить висновку, що стиль роботи, який сформувався під впливом електронної пошти, породжує системні проблеми, що не можуть бути усунені шляхом незначних змін у поведінці користувачів чи дрібної оптимізації робочих звичок. На думку Ньюпорта, необхідний фундаментальний перегляд підходів до організації інтелектуальної праці, заснований на нових принципах, які здатні трансформувати електронну пошту з джерела перевантаження на ефективний інструмент комунікації.

Принцип капіталу уваги наголошує на необхідності мінімізувати мікропереключення між завданнями, що породжуються нескінченним потоком листів. Він закликає створювати такі робочі умови та комунікаційні правила, які знижують кількість неузгоджених контактів - наприклад, обмежувати частоту перевірки пошти або встановлювати часові слоти для комунікації. Це дозволяє фокусувати когнітивні ресурси на роботі, що створює найбільшу цінність.

Принцип процесу передбачає впровадження структурованих, прозорих і повторюваних процедур, які мінімізують потребу у неформальних, спонтанних і часто хаотичних комунікаціях електронною поштою. У моделі Ньюпорта електронний лист не має бути первинним способом координації; замість цього пропонуються інструменти управління завданнями (канбан-дошки, проєктні платформи), які розвантажують пошту і забезпечують чіткий рух роботи вперед.

Принцип протоколу фокусується на формалізації комунікаційних правил: хто, коли і за яких умов повинен ініціювати повідомлення, як узгоджуються зустрічі, яким є стандарт відповіді, що є терміновим, а що - ні. Протоколи знижують невизначеність і запобігають ситуаціям, коли електронна пошта використовується для нескінченного обміну короткими повідомленнями.

Принцип спеціалізації стверджує, що продуктивність зростає тоді, коли працівник зосереджується на основній експертній діяльності, а не розпоршується між дрібними адміністративними завданнями, породженими надмірною електронною комунікацією. Ньюпорт показує, що електронна пошта часто змушує висококваліфікованих фахівців виконувати низькопріоритетну роботу (планування зустрічей, уточнення дрібних питань, нескінченні уточнення), що знижує якість складної інтелектуальної праці.

У цьому контексті електронна пошта перестає бути центральною проблемою - натомість, ключовим предметом переосмислення стає організація праці як система, у якій електронна комунікація має функціонувати не спонтанно, а в рамках продуманих правил і чітко структурованих процесів.

Таким чином, електронна пошта залишається найбільш уживаним каналом внутрішніх комунікацій, оскільки забезпечує широке охоплення, передбачуваність і можливість зберігати корпоративну пам'ять. Проте її надмірне використання без чітких правил призводить до інформаційного перевантаження, фрагментації уваги та зниження залученості працівників. У цьому контексті важливими стають нові підходи до управління електронною комунікацією - принципи капіталу уваги, процесів, протоколів і спеціалізації, які пропонує Кел Ньюпорт. Вони дають змогу оптимізувати робочі взаємодії, зменшити хаотичний обмін повідомленнями та відновити здатність працівників до продуктивної, зосередженої інтелектуальної діяльності.

Отже, роль електронної пошти в сучасній організації є подвійною: з одного боку, це незамінний інструмент стратегічної та повсякденної комунікації, а з іншого — потенційне джерело комунікаційних дисфункцій. Ефективність її застосування визначається здатністю організації впроваджувати політики розумного використання email, інтегрувати його з іншими цифровими каналами, забезпечувати

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

прозорі правила координації та культивувати культуру усвідомленої комунікації. У підсумку електронна пошта, за умови правильної організації, стає не лише каналом передачі інформації, а й важливою інфраструктурою підтримки продуктивності, співпраці та внутрішньої цілісності організації.

Список використаних джерел:

1. Musser C., Taboada G. Use Internal Communications to Execute a Winning Strategy. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/313367/internal-communications-execute-winning-strategy.aspx>
2. Newport C. World Without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload. Penguin Publishing Group, 2021. 320 p.

Сбойчакова Г.С.,

*студентка 2-го курсу освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності «Маркетинг»*

Будівельно-технологічного факультету

Лазаренко В.І.

*доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна*

БРЕНДИНГ ТА ЙОГО СУЧАСНА РОЛЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

Ринок житлової нерухомості міста Києва характеризується високим рівнем конкуренції та репутаційних ризиків для покупця. Потенційний покупець оцінює не лише технічні характеристики житлового об'єкта, а і надійність забудовника, виконання ним зобов'язань та відкритість інформації про перебіг будівництва. У цих умовах бренд забудовника виконує функцію зниження невизначеності. Інформаційна асиметрія між забудовником і покупцем обмежує можливості об'єктивного оцінювання надійності компанії до моменту завершення будівництва. Це підвищує роль бренду як механізму довіри. Формування та підтримка бренду вимагає системної комунікації, документальної прозорості та наявності механізмів оцінювання ефективності.

У сучасних умовах ринку нерухомості бренд стає стратегічним активом девелоперської компанії, що визначає рівень довіри споживачів, стійкість репутації, інвестиційну привабливість та соціальне визнання. Бренд є не лише засобом комерційної комунікації, а системою цінностей, смислів і довіри, що формують соціальний капітал підприємства.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

У країнах ЄС брендинг у девелопменті ґрунтується на концепціях сталого розвитку (sustainabilitybranding), прозорості, участі громади у плануванні (communitybranding) та ESG-орієнтованому управлінні. Український ринок поступово інтегрує ці підходи, формуючи запит на оновлення корпоративних і комунікаційних стратегій забудовників, які прагнуть відповідати європейським стандартам. Бренд забудовника є окремим випадком корпоративного бренду. Його ключовою функцією є підтвердження здатності компанії виконати заявлені зобов'язання щодо строків будівництва, якості робіт та введення об'єкта в експлуатацію. Тому в оцінюванні бренду забудовника центральними є фактори надійності і прогнозованості поведінки.

Формування довіри до бренду забудовника відбувається через послідовність дій: декларування цінностей компанії, регулярна зрозуміла комунікація, надання доступу до інформації про хід будівництва, виконання зобов'язань і стабільність технічних характеристик зведених об'єктів. Відповідність між цими елементами визначає рівень репутаційного капіталу компанії.

У сфері будівництва репутаційна складова закономірно пов'язана з нормативними вимогами. Надання інформації про будівництво регулюється Законом України «Про інвестиційну діяльність» та Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності». Це означає, що бренд забудовника формується не лише комунікаційними матеріалами, а й фактичними підтвердженнями виконання технічних і юридичних вимог. Чим повніший і стабільніший доступ до такої інформації, тим нижчим є рівень невизначеності для покупця.

Структура бренду охоплює низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують його цілісність і впізнаваність. Найчастіше в науковій літературі виділяють такі компоненти:

- BrandIdentity (ідентичність бренду) - система елементів, що визначають, ким є бренд: його місія, візія, цінності, візуальна айдентика, архітектура комунікацій.
- BrandImage (імідж бренду) - те, як бренд сприймають зовнішні аудиторії, тобто сукупність асоціацій, емоцій і уявлень про нього.
- BrandReputation (репутація бренду) - довгостроковий результат взаємодії бренду з середовищем, що формується через довіру, соціальну відповідальність і стабільність дій.

Ці три складові утворюють “брендовий трикутник” - модель, у якій ідентичність визначає імідж, а імідж з часом кристалізується у репутацію.

У сучасному розумінні бренд - це екосистема, у якій поєднано цінності компанії, емоційний досвід клієнта та соціальні очікування. Він виконує роль репутаційного фільтра: відображає культурний рівень компанії, її відкритість до інновацій і відповідальність перед суспільством. Для девелоперських компаній бренд виступає носієм архітектурної етики: це обіцянка безпеки, якості, прозорості й стабільності. У цьому контексті брендинг стає не просто засобом продажу, а інструментом довгострокового партнерства з містом і громадою.

Брендинг у будівельній галузі України формується під впливом макроекономічних та соціальних чинників, що змінилися після початку повномасштабної війни у 2022 році. Ринок житлового будівництва характеризується

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

зниженням обсягів введеного в експлуатацію житла у 2022 році та поступовим відновленням у 2023 - 2024 роках. Уповільнення темпів будівництва зумовило підвищення значення бренду забудовника для покупця. Ризик незавершеного будівництва став ключовим фактором поведінки споживачів, що зумовило зростання ролі корпоративної репутації, прозорості інформації, історії реалізованих проєктів та фінансової стабільності компанії. Для девелоперів пріоритетним стало не лише просування об'єктів, а підтвердження здатності виконати зобов'язання.

У повоєнний період формування бренду забудовника базується на таких складових: довіра, наявність завершених або таких, що успішно будуються, об'єктів, відкритість інформації, юридична прозорість умов купівлі та можливість поетапного фінансування. Акцент у комунікаціях зміщується з візуальної складової на інституційну надійність. Бренд, таким чином, виконує функцію сигналу про стійкість бізнес-моделі забудовника. Додатково зростає значення цифрових каналів взаємодії. Потенційні покупці оцінюють не лише будівельні характеристики, але й доступність інформації про хід будівництва, наявність фото- та відеофіксації, відгуки інвесторів, технічні документи у відкритому доступі. Відсутність такої інформації формує негативну оцінку бренду незалежно від фактичного стану будівництва.

Таким чином, у повоєнний період брендинг у будівельній галузі України виконує функцію механізму управління ризиком для покупця. Бренд сигналізує про надійність забудовника і стабільність реалізації проєктів. Це визначає підвищення ролі комунікаційної відкритості, документальної підтвердженості діяльності та постійного підтримання репутаційного капіталу компанії.

Список використаних джерел:

1. Гуренко Т. І. Брендинг у системі стратегічного управління підприємством. Київ, КНЕУ, 2019, 240 с.
2. Лазаренко, В. І. (2025). Аналіз маркетингових інвестицій в будівельну галузь України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 159-164. [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-18S](https://doi.org/10.60022/2(8)-18S)
3. Капферер Ж.Н. TheNewStrategicBrandManagement: AdvancedInsightsandStrategicThinking. KoganPage, 2012, 541 p.

Shang Jing,
PhD candidate,
Oksana Okhrimenko,
Doctor of Economics, Professor,
Department of international economics,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
Kyiv, Ukraine

DIGITAL GREEN CORRIDORS AS INSTRUMENTS OF DECARBONIZED AND TRANSPARENT TRADE: EUROPEAN GOVERNANCE AND UKRAINE’S EMERGING ROLE

Transportation plays a pivotal role in global trade and tourism, yet constitutes a significant source of greenhouse gas emissions. This paper examines how the emerging “Digital Green Corridor” (DGCs) strategy can advance decarbonization and enhance transparency in sustainable international trade and logistics.

Decarbonization Imperatives and the Emergence of Digital Green Corridors

The rise of DGCs is rooted in global efforts to decarbonize transport systems. International commitments such as the Paris Agreement and EU mechanisms like the Emissions Trading System and the Carbon Border Adjustment Mechanism reflect a shift to mandatory, data-driven compliance [1]. Transport emissions are now treated as measurable and enforceable components of trade.

Digital technologies support this shift. Sensors and satellite systems enable real-time tracking of fuel use and cargo flows. Blockchain-secured documentation records routing and emissions profiles. AI tools optimize transport operations. These technologies create logistics environments where carbon intensity becomes continuously observable.

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

DGCs embody the integration of climate performance into supply-chain governance. **Methodological Foundations: Transparency, Data Governance, and Digital Traceability**

Digital Green Corridors rely on transparency, data governance, and digital traceability.

-Transparency requires accurate and interoperable emissions data. MRV systems provide continuous digital data streams [5].

-Data governance standardizes and validates environmental data. Unified standards ensure consistent interpretation across transport actors [4].

-Digital traceability makes each logistics stage verifiable. Distributed-ledger tools support tamper-proof documentation.

Together, these elements turn supply chains into measurable systems governed by scientific data.

Operational Mechanisms and the European Institutional Context

The EU provides a mature system for DGC implementation. Through the European Green Deal and TEN-T reforms, the EU links decarbonization, digital interoperability, and regulatory alignment [1].

Key European corridors demonstrate this logic. Electrified rail, digital traffic-management systems, and blockchain-verified documentation enable real-time emissions monitoring. The Danube region has gained importance since 2022 as Ukrainian exports rely on its multimodal routes. Digitalization of ports strengthens compliance with EU climate standards.

The extension of EU climate instruments, including maritime ETS and CBAM reporting, makes digital traceability essential [2].

Ukraine's Role in the Expansion of Digital Green Corridors

Ukraine holds a strategic position in European transport corridors. The EU-Ukraine Solidarity Lanes highlight its importance for supply-chain resilience and act as prototypes for DGC integration.

Ukraine is adopting digital customs systems, electronic freight documentation, and emissions-tracking platforms. Alignment with EU data standards and MRV protocols reflects its aim to integrate into the EU's sustainable transport architecture [5]. Reconstruction plans emphasize multimodal electrification and low-carbon logistics.

Implications for Sustainable Trade and Global Logistics Governance

Digital Green Corridors signal a shift in global logistics governance.

Scientific accountability makes emissions measurable variables embedded in market participation [3]. Regulatory integration links emissions verification with trade policy, particularly through CBAM [1]. Supply chain resilience is strengthened through diversified corridors and digital continuity.

DGCs redefine the environmental and informational foundations of international logistics. By embedding verifiable environmental performance into cross-border transport, DGCs offer a pathway toward sustainable and transparent global trade. The EU's leadership and Ukraine's growing role present scalable models for broader adoption.

References:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. European Commission. (2022). *TEN-T Green Corridors Initiative*. Publications Office of the European Union.
2. Holmberg, J., & Rajala, R. (2023). Digital sustainability transitions in maritime logistics. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137002.
3. International Energy Agency. (2023). *CO₂ emissions from fuel combustion*. IEA Publications.
4. MAMII. (2023). *Green & Digital Shipping Corridor Project Report*. Maersk McKinney Møller Center for Zero Carbon Shipping.
5. UNCTAD. (2024). *Digital trade and sustainable supply chains: Emerging frameworks for global logistics decarbonization*. United Nations Conference on Trade and Development.

Ткач Н. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ІЗВО «Міжнародний Європейський університет»,
м. Київ, Україна
Трушкіна Н. В.,
кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник, Науково-дослідний
центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ОНЛАЙН-СПОЖИВАЧІВ

Стрімка цифровізація та зростання ролі інтернет-комунікацій зумовлюють формування нових моделей поведінки онлайн-споживачів, для яких інформаційна насиченість, доступність сервісів і можливість порівняння альтернатив стають ключовими параметрами прийняття рішень [1].

Сучасний споживач взаємодіє з брендом в омніканальному середовищі – від первинного пошуку в соціальних мережах та знайомства з відгуками до консультацій у чатах і фінального оформлення покупки на сайті чи у фізичній торговій точці. При цьому траєкторія руху до покупки може мати як повністю цифровий характер, так і комбінований формат, коли онлайн-етап доповнюється офлайн-візитом для додаткової верифікації товару або отримання поглибленої консультації.

За таких умов управління взаємовідносинами зі споживачами розглядається як стратегічна взаємодія підприємства та клієнта через цифрові й традиційні канали з

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

метою формування та підтримання високого рівня залученості й довгострокової лояльності [2; 3].

Зазначені тенденції актуалізують проведення маркетингових досліджень поведінки онлайн-споживачів із використанням як кількісних, так і якісних методів. До інструментів оцінювання задоволеності та досвіду споживачів у віртуальному середовищі відносять онлайн-опитування, веб-аналітику, інтерв'ювання, аналіз відгуків, реакцій на контент і взаємодії з елементами цифрових платформ [1].

У межах представленого дослідження застосовано якісний підхід – проведено 20 глибинних інтерв'ю з онлайн-споживачами компанії, що спеціалізується на продажі професійних лакофарбових матеріалів та наданні консультаційних послуг. Акцент зроблено на вивченні поведінкових детермінант вибору, ролі візуального та користувацького контенту, оцінюванні якості консультацій, консистентності інформації на цифрових майданчиках, а також виявленні чинників, що стримують або стимулюють придбання.

Особливістю дослідження є специфіка вибірки: через відсутність CRM-системи до аналізу включено лише тих споживачів, чия взаємодія з брендом розпочалася саме в онлайн-середовищі. Структура вибірки демонструє різноманітність поведінкових моделей: 40 % становили постійні клієнти, 35 % – покупці з разовою взаємодією, 25 % – потенційні клієнти, які зверталися за консультацією, але не завершили покупку. Такий розподіл дозволяє одночасно оцінити досвід лояльних споживачів та виявити бар'єри на шляху конверсії потенційних клієнтів. Джерела первинної інформації про компанію розподілилися таким чином: рекомендації знайомих (35 %), соціальні мережі (25 %), сайт компанії (15 %), маркетплейси (Prom, OLX) (15 %), інші джерела (10 %), що загалом узгоджується з сучасними уявленнями про багатоканальну поведінку онлайн-споживачів [1].

Соціодемографічний профіль респондентів засвідчив збалансоване представництво чоловіків (55 %) і жінок (45 %), що дає змогу порівняти гендерні відмінності у факторах довіри та мотивації. Віковий розподіл демонструє домінування групи 36–45 років (35 %) та суттєву частку молодших споживачів віком 25–35 років (30 %), які формують ядро цифрових користувачів, найбільш активних у пошуку інформації про товари та взаємодії з брендами в онлайн-форматі. Старша група (55+; 15 %) характеризується більш обережним стилем прийняття рішень, підвищеною увагою до репутації компанії, рекомендацій знайомих і персоналізованого супроводу.

Аналіз поведінкових характеристик дозволив виокремити два ключові сегменти онлайн-споживачів. Для B2C-аудиторії (приватні покупці) визначальними чинниками стали наочна демонстрація результатів («до/після»), візуальна привабливість контенту, зрозумілість пояснень та швидкість реакції консультанта. Саме візуальні матеріали (фото, відео, приклади застосування продукції) нерідко ставали поштовхом до звернення. Натомість B2B-користувачі (майстри, підрядники, дизайнери, представники бізнесу) надавали пріоритет експертності консультантів, точності технічних характеристик та відповідності матеріалів вимогам конкретного проекту, що повністю корелює з підходами до управління клієнтським досвідом у

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

професійних сегментах [4]. Для цієї групи особливо важливими виявилися наявність необхідних позицій, стабільність якості, дотримання строків поставок.

Ключові мотиви вибору компанії мають чітко структурований характер. Домінуючим чинником стала якість обслуговування (45 % згадок): респонденти відзначали «професійні консультації», «уважне ставлення», «кваліфікованих фахівців». Другим за значущістю мотивом визначено якість продукції (30 %), що включає довговічність покриття, відповідність стандартам та надійність результату. Цінова політика як фактор вибору була важливою для 15 % опитаних, а асортимент – для 10 %. Такий розподіл свідчить про те, що сервісний компонент – компетентна консультація, коректний супровід, готовність запропонувати декілька варіантів рішення – часто відіграє навіть більшу роль, ніж суто товарні характеристики, що узгоджується з підходами до управління клієнтським досвідом як комплексною категорією [4].

Структура факторів довіри виявила виразні гендерні відмінності. Жінки загалом виявили підвищену чутливість до якості обслуговування (60 % згадок), атмосферності взаємодії, комфортності комунікації та емоційного сприйняття сервісу. Чоловіки натомість частіше орієнтувалися на технічні параметри продукції (40%), професійність рекомендацій щодо технології нанесення, економічну доцільність вибору. Вікові особливості мотивації також виявилися суттєвими: молодша аудиторія (25–35 років) тяжіє до динамічного візуального контенту, активності бренду в соціальних мережах та чутлива до акційних пропозицій; споживачі середнього віку (36–55 років) орієнтуються на експертність та якість, прагматично зіставляючи характеристики матеріалів; старша група (55+) більше покладається на репутацію бренду, особисті рекомендації та індивідуальний підхід.

Важливою частиною дослідження стало виявлення проблемних зон у сервісній та цінній політиці. Серед бар'єрів, що впливають на прийняття рішень про покупку, респонденти називали розбіжності між цінами на сайті та у фізичній точці продажу, обмеженість асортименту порівняно з онлайн-позиціонуванням, випадки недостатньо повних консультацій («не запропонували інші варіанти») та відсутність дрібнішої фасовки або тестових об'ємів продукції.

Зауваження клієнтів щодо вдосконалення стосувалися розширення асортименту, покращення прозорості цінної інформації, більшої варіативності рішень та можливості тестування матеріалів. Водночас позитивні характеристики, які найчастіше згадували респонденти, – «професійна консультація» (65 %), «якісна продукція» (55 %), «швидке обслуговування» (40 %), «приємна атмосфера» (35 %) – відображають високий сервісний потенціал компанії. Готовність 70 % клієнтів рекомендувати студію іншим і намір 85 % звернутися повторно свідчать про значний потенціал формування стійкої лояльної аудиторії.

Ключовим висновком дослідження є те, що відсутність CRM-системи істотно обмежує можливості підприємства щодо відстеження життєвого циклу клієнта, сегментації аудиторії, формування персоналізованих пропозицій і аналізу ефективності комунікацій. Частина потенційних покупців, які отримали онлайн-

консультацію, не доходили до етапу покупки, а подальший зв'язок із ними фактично втрачався.

Наукові дослідження [2-5] доводять, що CRM-технології є одним із ключових інструментів управління клієнтським досвідом, консолідації інформації про споживачів та підвищення рівня їх задоволеності. Упровадження CRM-системи у даному випадку дає змогу: автоматизувати фіксацію звернень, формувати єдину базу контактів із історією взаємодії; налаштувати нагадування про повторний контакт; сегментувати клієнтів за частотою покупок, потребами та чутливістю до акцій; відстежувати конверсію на різних етапах воронки продажів; здійснювати таргетовані комунікації через e-mail, месенджери та соціальні мережі.

Отже, проведене дослідження дозволило виявити комплекс поведінкових чинників, які визначають рішення онлайн-споживачів: роль візуального контенту, значення професійності консультацій, важливість швидкої взаємодії, прозорість цін, узгодженість інформації між каналами комунікації, а також сприйняття репутації бренду та індивідуального підходу. Встановлено, що різні сегменти (B2C і B2B, чоловіки й жінки, різні вікові групи) мають специфічні мотиваційні особливості, які слід враховувати під час розроблення маркетингових стратегій і побудови сервісної моделі.

Практичні результати дослідження свідчать про високий потенціал лояльності клієнтів та водночас вказують на критичні точки – відсутність єдиної клієнтської бази, неструктурованість комунікацій, розбіжності в інформації на різних майданчиках.

З прикладної точки зору, впровадження CRM-системи може стати ключовим інструментом підвищення ефективності взаємодії з онлайн-споживачами. По-перше, CRM забезпечує системність роботи з даними: дозволяє збирати та актуалізувати інформацію про клієнтів, фіксувати всі точки дотику (звернення у соцмережах, телефонні консультації, візити до студії), що створює основу для глибшого аналізу поведінки споживачів [4].

По-друге, вона сприяє персоналізації комунікацій – підприємство може пропонувати релевантні продукти з урахуванням попереднього досвіду, фіксувати потребу у додаткових консультаціях, пропонувати тестові формати.

По-третє, CRM підтримує побудову програм лояльності та післяпродажного супроводу, що є важливим для сегментів із високою частотою повторних покупок.

По-четверте, аналітичні можливості CRM дозволяють виявляти «вузькі місця» у воронці продажів, оцінювати ефективність різних каналів залучення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

З огляду на це, результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення маркетингових комунікацій, оптимізації цифрової присутності бренду, розроблення диференційованих сервісних стратегій і обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи як невід'ємного елемента сучасної моделі управління взаємовідносинами зі споживачами.

Список використаних джерел:

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

1. Пахуча Е. В. Поведінка споживача. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2023. 126 с.

2. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

3. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Сутність поняття «управління взаємовідносинами зі споживачами». *Ефективна економіка* [Електронний ресурс]. 2024. № 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.73>.

4. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 93-105. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105).

5. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295-303. <http://dx.doi.org/10.25673/119246>.

Тридуб Д. Б.,
здобувач вищої освіти,
Юрченко О. А.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Б. Грінченка,
м. Київ, Україна

БРЕНДИНГ МІСТА У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ МІСЦЕВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасному світі міста конкурують між собою не лише за туристів, а й за інвестиції, талановитих людей, міжнародну увагу та довіру. Вони перетворюються на активних учасників глобального ринку, де важливо мати власну ідентичність, послідовний образ і впізнаваний стиль комунікації. Саме тому брендинг міста поступово стає одним з ключових інструментів управління його розвитком, привабливістю та репутацією. Концепція місцевого маркетингу пояснює, як місто може формувати довготривалі відносини зі своїми цільовими аудиторіями, серед яких мешканці, підприємці, туристи та інвестори. Завдяки цьому воно створює не лише комфортне середовище, а й емоційний зв'язок між людьми та простором, у якому вони живуть або який відвідують.

Філіп Котлер одним із перших запропонував розглядати міста як особливі продукти, що мають власну ціннісну пропозицію. На його думку, території мають конкурувати так само, як і компанії, пропонуючи якісні послуги, сучасну інфраструктуру, можливості для освіти, культури та дозвілля. Цей підхід ліг в

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

основу сучасної концепції брендингу міста, де головна мета полягає у створенні впізнаваного, автентичного образу, який поєднує економічні, культурні та соціальні складові. Брендинг міста не обмежується логотипом чи гаслом, це насамперед формування системи цінностей, що відображає характер території, її історію, стиль життя та потенціал розвитку [4].

Науковець Міхаліс Каваратзіс вважає, що бренд міста формується через поєднання трьох рівнів комунікацій. Перший рівень – це практичні дії влади, які проявляються в архітектурі, транспорті, культурних заходах і благоустрої. Другий рівень – це офіційні інформаційні кампанії, стиль візуальної ідентичності, публічні виступи та реклама. Третій рівень – це те, як про місто говорять люди, тобто враження, відгуки, дописи у соціальних мережах і розповіді туристів. Саме цей третій рівень визначає справжнє сприйняття міста, оскільки він є щирим і живим відображенням його атмосфери [3].

Концепція розвитку територій, яку сформулював Фабріціо Барка, підкреслює, що успіх міста залежить від використання власних ресурсів та особливостей. Розвиток повинен базуватися на автентичності, історії, місцевій культурі та залученні громади до спільного творення майбутнього. У цьому контексті брендинг стає не зовнішнім інструментом реклами, а способом осмислення того, ким є місто насправді [2]. Ефективний бренд народжується тоді, коли він відображає реальні процеси, а не створює вигаданий образ.

Досвід європейських міст підтверджує, що міський бренд може бути успішним лише за умови партнерства між владою, бізнесом, культурними інституціями та громадою. Яскравим прикладом є Більбао, де створення музею Гуггенгайма стало не окремою подією, а частиною комплексної стратегії оновлення міста. Зміни у транспорті, урбаністиці, економіці та культурі зробили цей бренд символом сучасного розвитку. Успіх Більбао доводить, що бренд не можна створити лише завдяки одному архітектурному проєкту чи слогану, він є результатом послідовної роботи над якістю життя [7, с. 13].

В Україні концепція брендингу міст почала активно розвиватися після 2015 року, коли багато муніципалітетів усвідомили потребу у власній комунікаційній стратегії. Київ, Львів, Харків, Одеса та інші міста намагаються поєднати історичну ідентичність із сучасними принципами управління. У Києві стратегія розвитку до дві тисячі двадцять п'ятого року передбачає створення позитивного образу столиці через підтримку креативних індустрій, проведення культурних подій, розвиток інфраструктури та покращення сервісів. Такі дії демонструють, що бренд має ґрунтуватися не лише на комунікації, а й на реальних змінах у міському просторі.

Брендинг також має важливе соціальне значення. Він формує почуття гордості у мешканців, підвищує рівень довіри до влади, сприяє розвитку громадської активності. Люди починають сприймати себе як частину міської історії, що стимулює туризм, інвестиції та міжнародне партнерство. Міста з сильним брендом приваблюють талановитих фахівців, молодь і підприємців, що позитивно впливає на економічну динаміку.

Під час формування бренду сучасного міста ключовою передумовою успіху є поєднання автентичної ідентичності території з комплексною системою стратегічних комунікацій та реальних урбаністичних трансформацій. Місто повинно ґрунтовно дослідити власне сприйняття серед мешканців, туристів та інвесторів, визначивши унікальні культурні, історичні, економічні та інноваційні характеристики, які формують його ціннісну пропозицію. На цій основі створюється цілісна система комунікацій та візуальної ідентичності, що включає бренд-бук, єдину міську платформу взаємодії (City Brand Hub), а також багаторівневі інформаційні кампанії, орієнтовані на різні цільові аудиторії. Реальні зміни в інфраструктурі – розвиток транспорту, модернізація публічних просторів, підтримка креативних та культурних індустрій – стають базою для «першого рівня» комунікацій, завдяки яким бренд сприймається не як рекламний образ, а як відображення фактичних міських перетворень.

Важливим складником розвитку бренду міста є формування партнерської моделі управління, яка забезпечує співпрацю влади, бізнесу, університетів, культурних інституцій та громади. Брендінг міста поступово трансформується в інструмент соціальної згуртованості, що посилює відчуття належності мешканців до міського простору та стимулює їхню активність. Реалізація флагманських урбан-проектів, розвиток smart-city технологій, створення тематичних хабів та культурних кластерів здатні сформувати «якорі бренду», які підвищують глобальну впізнаваність мегаполіса. Системний моніторинг ефективності бренду через КРІ, регулярний аудит та порівняння з найкращими міжнародними практиками забезпечують адаптивність брендової стратегії та її сталість у довгостроковій перспективі. Вважаємо, що бренд міста постає як інтегрований інструмент стратегічного управління, що формує конкурентоспроможний образ міста, зміцнює його репутацію та створює передумови для сталого розвитку.

Отже, брендінг міста є важливою складовою сучасного місцевого маркетингу, оскільки поєднує стратегічне управління, комунікацію, культуру та економічний розвиток. Його сила полягає не у зовнішніх атрибутах, а у здатності міста демонструвати послідовність і щирість у своїх діях. Бренд стає живим організмом, який розвивається разом із громадою. Для українських міст це можливість не лише сформувати позитивний імідж, а й підкреслити свою унікальність, зміцнити позиції у європейському просторі та підвищити якість життя мешканців.

Список використаних джерел:

1. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan, 2007. 168 с.
2. Barca F. An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A place based approach to meeting European Union challenges and expectations. Brussels: European Commission, 2009. 96 с.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

3. Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2004. № 1. С. 58–73.
4. Kotler Ph., Haider D. H., Rein I. *Marketing Places*. New York: Free Press, 2002. 388 с.
5. OECD. *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. Paris: OECD Publishing, 2018. 132 с.
6. *The Kyiv City Development Strategy until 2025*. Kyiv: Kyiv City State Administration, 2021. 72 с.
7. Yevdokymova N. Consideration of analytics of city brand modeling in the context of postwar development of Ukraine. *Technological Audit and Production Reserves*. 2023. № 3 (71). С. 11-17.

Федоренко І.А.,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків, Україна*

Макаренко В.Ю.,

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови господарювання характеризуються переформатуванням ведення бізнесу на стратегії сталого розвитку. Дотримання цих орієнтирів стає ключовим аспектом отримання конкурентних переваг на ринку. Як наслідок, відбувається зміна підходів до управління, під впливом інтенсифікації конкуренції, змін в споживчому попиті, цифрової трансформації, соціально-екологічних пріоритетів. Неминучим є процес адаптації усталених підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Це потребує перегляду маркетингових інструментів, що використовуються підприємством для досягнення конкурентних

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

позицій, в бік соціально-орієнтованого екологічно-відповідального економічно ефективного маркетингу.

Військовий стан впливає на суспільство і бізнес, змушуючи бренди бути зваженими у комунікаціях та відчувати емоції споживачів. На фоні економічної нестабільності та міграції, зростає боротьба як за споживача, так і за потенційні кадри. Зростання конкуренції в діджиталі змушують знаходити баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю, яка стає базисом будь-якого бізнесу [1].

Дослідження існуючих концепцій маркетингу свідчить про наявність численних підходів до набору складових елементів концепції маркетингу (4P, 5P, 6P, 7 P, 8P, 10P, 12P, 4C, 4A, 4D та ін). Сутність цих підході полягає в інтеграції до класичного комплексу маркетингу 4 P (product, price, place promotion), зокрема, таких складових як «people» (люди), «physical premises» (навколишнє середовище) та «profit» (прибуток). За іншого підходу, модель класичного комплексу маркетингу 4P трансформують, включаючи, зокрема, такі елементи як «acceptability» (прийнятність), «affordability» (можливість придбання) та «value» (цінність).

Відтак, відмічається відсутність єдиного алгоритму до вибору оптимального набору маркетингових інструментів з метою адаптації маркетингової стратегії до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, що ставить перед підприємствами суттєві виклики.

Як відомо, ключовими характеристиками процесу управління маркетингової діяльності, є, зокрема: управління процесом визначення потреб ринку; дослідження попиту та управління попитом споживачів; управління процесом виробництва та реалізації товарів; управління процесом формування обізнаності та впізнаваності бренду (brand awareness) з метою отримання конкурентних переваг на ринку та формування прогнозних тенденцій зміни попиту споживачів [2].

В сучасних умовах ведення бізнесу надважливим є визначення набору інструментів для створення ціннісної пропозиції, потрібної для відповідного клієнтського сегменту. Необхідна побудова комплексної та гнучкої системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, одночасно орієнтованої на досягнення фінансових результатів (Profit (прибутку)) та дотримання концепції ESG (environmental, social, governance), — екологічного, соціального, управлінського аспектів діяльності підприємства, з акцентом на формуванні (забезпеченні) цінності (value) для споживача.

Відтак адаптація маркетингової діяльності підприємства до умов сьогодення потребує наступних дій:

1. *Проведення поглибленого дослідження споживчого попиту та створення ціннісної пропозиції.* Маркетингові дослідження мають бути спрямовані на виявлення базових потреб та на визначення соціально-екологічних очікувань споживачів для формування унікальної ціннісної пропозиції (Value Proposition), яка відповідає потребам клієнтського сегменту в рамках дотримання принципів сталого розвитку.

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

2. *Інтеграція ESG-принципів у маркетингову стратегію та розширення комплексу маркетингу (варкетинг-мікс):* необхідність дотримання екологічної та соціальної відповідальності підприємством варто сприймати як основу формування цінності продукту та всіх маркетингових комунікацій. Для цього варто змістити фокус класичної моделі 4P з прибутку (Profit) на такі складові як People (люди, персонал, споживачі), та Value (цінність, яку отримує споживач).

3. *Необхідність цифрової трансформації маркетингової стратегії.* В умовах інтенсивної конкуренції та цифрової трансформації критично важливим є використання таких елементів як управління базами даних клієнтів (Data Base Management) та прямого маркетингу (Direct Marketing)) з метою побудови гнучких та комплексних систем управління маркетингом, здатних ефективно задовольняти клієнтські запити.

4. *Побудова гнучкої системи управління маркетингом.* Рекомендується впровадження гнучких підходів до планування та реалізації маркетингової діяльності (Agile, Scrum) задля швидкої адаптації набору маркетингових інструментів до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (зокрема, порушення логістичних ланцюгів).

Забезпечення конкурентоспроможності та сталого функціонування підприємств потребує трансформації маркетингової стратегії, інтегруючи соціальну орієнтацію, екологічну відповідальність та економічну ефективність.

Список використаних джерел:

1. Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями. URL: <https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202024.pdf>.

2. Чміль Г. Л. Особливості формування маркетингових стратегій на ринку поліграфічних послуг. Економіка та суспільство. Випуск № 67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-171>.

Шишко Є. С.,
здобувачка вищої освіти,
Юрченко О. А.,
доцент кафедри міжнародної економіки,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський столичний університет імені Б. Грінченка,
м. Київ, Україна

SMM ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

У сучасних умовах глобальної цифровізації соціальні медіа стали потужним фактором розвитку економіки. Вони формують нову парадигму комунікації між бізнесом, державою та споживачем. Social Media Marketing (далі – SMM) перетворився із допоміжного інструменту просування на стратегічний елемент цифрової трансформації, який впливає на виробничі процеси, логістику, маркетинг і кадрову політику. Завдяки SMM компанії отримують змогу працювати на основі даних, формувати глибокі зв'язки зі споживачами та створювати нові бізнес-моделі, орієнтовані на інновації та соціальний капітал.

Проблематика використання соціальних медіа як драйвера цифрової трансформації економіки посідає значне місце у сучасному науковому дискурсі. У міжнародних дослідженнях соціальні медіа аналізуються як фундаментальний

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

інструмент цифрової маркетингової стратегії, що формує нову логіку взаємодії між бізнесом, споживачами та ринковими інститутами. У роботах Й. Двіведі та співавторів соціальні медіа визначаються як базова інфраструктура цифрової економіки, що забезпечує трансформацію комунікаційних потоків, поведінкових моделей користувачів та механізмів створення доданої вартості в цифровому середовищі [1].

У вітчизняних дослідженнях (А. Кримська [2], Р. Ігнатенко [3], М. Руденко [4], О. Юрченко [5]) соціальні медіа розглядаються в контексті розвитку цифрової економіки, поширення цифрових бізнес-моделей, удосконалення системи комунікації підприємств зі споживачами, а також формування економіки соціальних медіа як окремого ринкового сегмента. Автори виділяють економічні ефекти SMM – інформаційний, репутаційний, поведінковий та інноваційний – наголошуючи на тому, що SMM сприяє зростанню прозорості ринку, розширенню доступу до цифрових сервісів та підвищенню ефективності маркетингових рішень [2, 3, 4, 5].

Отже, SMM трактується не лише як інструмент просування, а як стратегічний драйвер цифрової трансформації економіки, який змінює структуру ринків, моделі споживчої поведінки та механізми створення економічної цінності в умовах глобальної цифровізації.

Цифрова трансформація економіки передбачає інтеграцію інтернет-технологій у всі сфери діяльності підприємств. SMM виступає ключовим інструментом цього процесу, адже він забезпечує: швидкий доступ до цільової аудиторії та формування спільнот навколо брендів; ефективний аналіз поведінки споживачів на основі великих даних (Big Data); персоналізацію маркетингових стратегій та підвищення рівня довіри до компаній; підвищення ефективності бізнес-комунікацій завдяки автоматизації процесів [3].

Важливо, що SMM дозволяє здійснювати двосторонній зв'язок між брендом і споживачем, формуючи нову модель ринку – економіку взаємодії, де цінність створюється у процесі комунікації. Сучасний етап розвитку соціальних медіа характеризується активним використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання та доповненої реальності. Це сприяє підвищенню ефективності SMM-кампаній і зменшенню витрат на маркетинг.

У табл. 1 представлено характеристику інноваційних підходів до SMM.

Таблиця 1

Інноваційні підходи до використання SMM у цифровій економіці

Інноваційний підхід	Суть застосування	Очікуваний ефект
1. Використання AI для таргетингу	Аналіз уподобань користувачів і формування точних рекламних кампаній	Підвищення конверсії та зменшення витрат на рекламу
2. Автоматизація через чат-боти	Взаємодія з клієнтами 24/7 у месенджерах та соцмережах	Збільшення лояльності та покращення клієнтського досвіду
3. Контент у форматі AR/VR	Інтерактивна взаємодія користувача з брендом	Зростання залученості та вірусного ефекту

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

4. Ком'юніті-маркетинг	Побудова спільнот навколо бренду	Формування соціального капіталу та довіри
5. Аналітика даних (Social Listening)	Відстеження реакцій на пости, трендів, настроїв	Оперативне реагування та адаптація стратегії

Джерело: розроблено автором

Аналіз інноваційних підходів до використання SMM у цифровій економіці засвідчує, що сучасні соціальні медіа інструменти стають ключовими драйверами підвищення маркетингової ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Застосування AI-технологій у таргетингу забезпечує точнішу персоналізацію рекламних повідомлень і зростання конверсій, тоді як автоматизація через чат-боти підсилює клієнтський досвід завдяки безперервній комунікації. Контент у форматах AR/VR формує високий рівень інтерактивності та емоційного залучення користувачів, а ком'юніті-маркетинг сприяє зміцненню довіри та формуванню соціального капіталу бренду. Водночас аналітика даних і social listening забезпечують стратегічну адаптивність завдяки відстеженню реакцій аудиторії та виявленню трендів. Сукупно ці інноваційні підходи демонструють, що SMM еволюціонує від інструмента комунікації до комплексного механізму цифрової трансформації бізнесу, підвищуючи його гнучкість, клієнтоорієнтованість і здатність до інноваційного розвитку.

SMM має не лише комунікаційний, але й макроекономічний ефект. Його вплив проявляється у:

- підвищенні продуктивності бізнесу, оскільки соціальні мережі дозволяють зменшити витрати на рекламу, прискорити маркетингові дослідження та підвищити ефективність управлінських рішень;
- розвитку електронної комерції. Так, зокрема, близько 80% споживачів здійснюють покупки після перегляду контенту в соціальних мережах;
- зростанні зайнятості в цифрових професіях, які формуються нові професії, зокрема: контент-менеджери, SMM-аналітики, таргетологи, digital-стратегі;
- підвищенні конкурентоспроможності компаній, що пояснюється завдяки соціальним медіа бізнес отримує доступ до глобальних ринків без потреби у великих інвестиціях;
- розвитку культури довіри, яка полягає в тому, що соціальні мережі стають каналом формування репутації бренду та платформи для відкритого діалогу.

SMM доцільно розглядати не як допоміжний інструмент маркетингових комунікацій, а як структурний драйвер цифрової трансформації економіки, що забезпечує інтеграцію інноваційних технологій у бізнес-процеси, підвищує результативність діяльності підприємств та формує нові можливості для їх сталого розвитку. Його стратегічний потенціал полягає у здатності поєднувати технологічні рішення із соціальними чинниками – комунікацією, довірою та взаємодією учасників ринку. У середньостроковій перспективі SMM трансформується з елемента маркетингових стратегій у базову складову цифрових екосистем, що

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

визначатиме рівень інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності національних економік у глобальному середовищі.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що SMM посідає стратегічне місце у процесі цифрової трансформації економіки, забезпечуючи інтеграцію інновацій у всі ключові бізнес-процеси. Соціальні медіа формують нові моделі взаємодії між підприємствами та споживачами, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та динамізму ринкових відносин. Інноваційні технології, такі як AI, AR/VR та Big Data, значно посилюють економічні ефекти SMM, роблячи його фундаментальним елементом цифрової конкурентоспроможності. Отже, у найближчій перспективі SMM еволюціонуватиме до системотворчої складової цифрових екосистем, визначаючи траєкторію розвитку національних економік у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Dwivedi Y. K., Ismagilova E., Hughes D. L. та ін. *Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions*. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 59. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168.

2. Кримська А. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. Академічні візії. С. 1 – 12. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/38522/1/стаття.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

3. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455> (дата звернення: 22.11.2025).

4. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6 (294-295). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87> (дата звернення: 22.11.2025).

5. Юрченко О.А., Лисенко Т.А., Сохацький О.Ю. Роль соціальних мереж та інших цифрових платформ у комунікації під час війни. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. Випуск №7 (35). С. 990 – 1001 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/13010/13072> (дата звернення: 22.11.2025).

Шматько І.І.,

*здобувач вищої освіти, освітня програма - комп'ютерні науки,
моделювання, проектування та комп'ютерна графіка.*

Кармінська-Белоброва М.В.,

*к.н. з держ.упр, доцентка, доцентка кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”, м. Харків, Україна*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний соціально-економічний розвиток визначається домінуванням інформаційних процесів та поширенням цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя. Інформаційні технології стали основою формування нової моделі комунікацій, що забезпечує високий рівень інтерактивності, доступності та швидкості обміну даними між економічними суб'єктами. Саме тому дослідження ролі інформаційних технологій у розвитку цифрових комунікацій у соціально-економічному середовищі є надзвичайно актуальним, оскільки визначає здатність країн та організацій адаптуватися до глобальних змін та ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Актуальність роботи посилюється необхідністю пошуку механізмів прискорення цифрової трансформації в Україні, де перехід до

**«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні
аспекти»**

цифрової моделі розвитку є ключовою умовою економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Цифрова економіка формується як інтегрована частина загальної економічної системи, у межах якої провідну роль відіграють знання, ефективне управління інформаційними потоками та зростання частки нематеріального виробництва. Така економічна модель є базовою характеристикою інформаційного суспільства, що ґрунтується на активному використанні технологій створення, зберігання та передачі даних. У сучасній науковій літературі поширені поняття цифрова економіка, економіка знань та інформаційне суспільство, які разом описують нову соціально-економічну систему, що прийшла на зміну індустріальній парадигмі. Ці концепції взаємопов'язані та відображають процес переходу від матеріального виробництва до інтелектуально орієнтованої моделі розвитку [1].

У провідних країнах світу спостерігається системна підтримка елементів цифрової економіки, що забезпечує гармонійний розвиток інфраструктури, людського капіталу, цифрових платформ та інституційних механізмів. Таке комплексне бачення сприяє зміцненню інформаційного суспільства та створює умови для переходу до економіки знань. Аналогічний підхід поступово формується і в Україні, що визначає важливість прискорення трансформації традиційних економічних структур у цифрові та інтелектуально орієнтовані моделі. З огляду на складні соціально-економічні умови, для країни особливого значення набуває модернізація економіки та впровадження нових цифрових рішень, оскільки цей процес є необхідною умовою розвитку національної конкурентоспроможності.

У сучасному ринковому середовищі спостерігається зростання потреби в системних змінах, що охоплюють упровадження цифрових технологій у всі рівні соціально-економічних систем. Цифрова трансформація як глобальний феномен обговорюється у наукових та управлінських колах протягом тривалого часу, а її концептуальний зміст розвивався паралельно зі зміною технологічних можливостей. Спочатку цифрову трансформацію розуміли як процес переведення традиційних форм інформації у цифровий формат. У сучасних умовах таке трактування відображає лише вузький аспект явища, адже можливості використання оцифрованих даних створили передумови для побудови зовсім нових управлінських та економічних моделей.

З моменту усвідомлення потенціалу цифрових даних організації почали формувати процеси, орієнтовані на автоматизацію операцій, підвищення ефективності комунікацій та швидкість прийняття рішень. Інформаційні технології стали не лише інструментом обробки даних, але й основою трансформації корпоративної культури, системи взаємодії між економічними агентами та підходів до організації праці. Розвиток цифрових технологій істотно впливає на конкурентоспроможність організацій, адже здатність до швидкого впровадження цифрових рішень визначає їхню позицію на ринку.

У цьому контексті цифровізація розглядається як процес створення цифрових копій матеріальних та інформаційних ресурсів і формування мережевих платформ для взаємодії. Завдяки цьому забезпечується можливість реалізації керуючих дій з

«Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти»

високим рівнем передбачуваності та автоматизації. Цифрова трансформація формує фундамент нових бізнес-процесів, що характеризуються наскрізністю, безперервністю та інтегрованістю, тому все частіше охоплюється поняттям цифрова бізнес-екосистема. Вона передбачає не тільки впровадження технологій, а й формування нових принципів створення продуктів та послуг, адаптацію організаційної структури, зміну моделей управління та розвиток цифрових комунікацій.

Цифрова трансформація вимагає поступового відходу від застарілих технологій, оскільки їх утримання сповільнює розвиток та створює надмірні економічні витрати. Водночас вона передбачає модернізацію центрів обробки даних та їхню орієнтацію на потреби периферійних елементів системи. У процесі трансформації важливо забезпечити узгодженість технологічних змін із розвитком культури організації, яка повинна підтримувати підвищення швидкості обробки інформації та прийняття рішень [2].

Інформаційні технології забезпечують можливість повного використання потенціалу цифрових інновацій через їх інтеграцію у процеси створення продуктів, надання послуг та внутрішні механізми комунікації. Проте технологічний аспект є лише однією зі складових цифрової трансформації. Не менш важливими є визначення чітких бізнес-цілей та наявність релевантних даних, які дозволяють технологіям виконувати свою функцію. Трансформація може бути ефективною лише за умови поєднання трьох складових, якими є сформульована потреба, доступність даних та технологічне рішення.

Цифрова трансформація передбачає переосмислення принципів діяльності організації, оскільки змінюється взаємодія з ринком, споживачами та суспільством. Важливим рушієм розвитку є сучасний споживач, який очікує персоналізованих послуг та високого рівня цифрової доступності. У відповідь на це організації змінюють моделі своєї діяльності та комунікаційні стратегії.

Найбільш інтенсивна цифрова трансформація відбувається у сфері послуг, оскільки їхня природа передбачає високий рівень персоналізації та взаємодії між виробником та споживачем. Значні зміни простежуються в роздрібній торгівлі, туризмі, консультативних послугах, банківському секторі та розважальній індустрії. Це пояснюється тим, що вказані галузі отримують найбільшу додану вартість завдяки підвищенню якості сервісу та оптимізації комунікацій.

Цифрова економіка охоплює як цифрові, так і нецифрові фактори, що формують комплексну основу для економічної та соціальної трансформації. Вона включає інформаційно-комунікаційні технології, цифрові платформи, медіасектор та механізми, що забезпечують довіру і безпеку в цифровому середовищі. Значний вплив цифрова трансформація має на економічне зростання, структуру ринку праці та якість надання послуг. Швидкість адаптації до цифрових змін визначає конкурентоспроможність держав, організацій та інституцій, адже цифрова революція спричиняє динамічні зміни, які складно передбачити традиційними методами.

Таким чином, цифрова економіка постає новою реальністю, що формується шляхом впровадження цифрових інновацій та використання цифрових платформ. Ефективне застосування цих інструментів створює для України унікальні можливості посилення конкурентних переваг та інтеграції у глобальний інформаційний простір. Цифрова трансформація визначається не лише технологічними змінами, але й трансформацією управлінських підходів, комунікаційних механізмів та культури взаємодії між суб'єктами економіки. Інформаційні технології забезпечують основу для ефективного функціонування цифрового середовища, сприяють оптимізації бізнес-процесів, розширюють можливості створення доданої вартості та значно підвищують якість соціально-економічних процесів. Для України цифрова трансформація є стратегічною необхідністю, що дозволить зміцнити конкурентні позиції країни в умовах глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Котелевець Д. О. *Проблема наукового визначення поняття цифрової економіки*. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.239-247> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Піддубна Л. І. *Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній* [Електронний ресурс] / Л. Т. Піддубна, І. С. Чуєва // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 55. URL: – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>. (дата звернення: 28.11.2025).