МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Азербайджанський державний економічний університет, Азербайджан
Національний інститут економічних досліджень, Республіка Молдова
Університет Барселони, Іспанія
Науково-технологічний парк Ханчжоу Дін'їн Закордонних освітніх послуг, Китайська Народна Республіка
Тбіліський державний університет імені Івана Джавахішвілі, Грузія
Коледж європейських та регіональних досліджень, Чеська Республіка

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Міжнародної науково-практичної конференції

«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»

11–12 грудня 2025 р.

Харків «ХАІ» 2025

УДК 658.012:330-049.5(043.2)
М55

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»
(протокол № 5 від 24.12.2025)

Механізми управління економічною безпекою підприємництва:
М55 виклики та перспективи цифровізації бізнесу [Текст] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. 11–12 груд. 2025 р. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. – 256 с.

ISBN 978-966-662-974-9

Матеріали доповідей містять результати за такими напрямами досліджень: SMART-економіка та стратегічні моделі розвитку підприємництва; фінансові інструменти та інвестиційні стратегії у зміцненні бізнес-безпеки; інноваційний менеджмент, логістична безпека та управління проєктами в контексті усунення бізнес-ризиків; маркетингові стратегії та бренд-позиції забезпечення ринкової стійкості бізнесу; цифрова трансформація бізнесу: використання штучного інтелекту в гарантуванні економічної безпеки.

Для здобувачів освіти різних рівнів освіти, викладачів і наукових працівників.

УДК 658.012:330-049.5(043.2)

ISBN 978-966-662-974-9

© Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

Олексій ЛИТВИНОВ	д-р юрид. наук, професор, в. о. ректора, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Світлана ДОМБРОВСЬКА	д-р наук з держ. управл., професор, проректор з наукової роботи, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Юрій ПРОНЧАКОВ	канд. техн. наук, доцент, декан факультету програмної інженерії та бізнесу, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Валентина ГАТИЛО	канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Тетяна КАЛІНЕСКУ	д-р екон. наук, професор, проф. кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Ганна ЛІХОНОСОВА	д-р екон. наук, професор, проф. кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Ірина ШЕВЧЕНКО	д-р екон. наук, доцент, доц. кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Україна
Тетяна ВЛАСЕНКО	д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
Олена ПТАЩЕНКО	д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та інформатики, Західноукраїнський національний університет, Україна
Елмира ГОДЖАЄВА	доктор філософії (Економіка), доцент, доцент кафедри економіки, Азербайджанський державний економічний університет, Азербайджан

Тетяна Георге ГУТЮМ	д-р екон. наук, доцент, провідний науковий співробітник, Національний інститут економічних досліджень, доцент кафедри економічної теорії та політики, Академія економічних досліджень Молдови, Молдова
Олена НІФАТОВА	д-р екон. наук, професор Університету Барселони, Іспанія
Іржи ДУШЕК	доктор філософії (Економіка), доцент, Коледж європейських та регіональних досліджень, Чеська Республіка
Етер ХАКАВІШВІЛІ	д-р екон. наук, професор, факультет економіки та бізнесу, Тбіліський державний університет ім. Івана Джавахішвілі, Грузія
Чень МІНЛЕЙ	доктор філософії, директор Науково-технологічного парку Ханчжоу Дін'їн Закордонних освітніх послуг Ко, Лтд, Китай

Зміст

Секція 1. SMART-економіка та стратегічні моделі розвитку підприємництва 11

Davud ABDULLAYEV 11
Priority development of international transport corridors during the integration of Azerbaijan into the world economy
Олександр КУРАХ 13
Партнерство влади, бізнесу та громади як фактор підвищення результативності управління бізнес-процесами
Nigar ALIYEVA 15
The Significance and Key Features of the Transition to a Green Economy
Fatima HUSEYNOVA AKBAR 19
Priority development of the green economy in Azerbaijan
Tatiana GUTIUM 23
Digital and green transitions: impacts on productivity and food security
Leyla SHIRALIZADE 24
State support and development prospects of the tourism industry in Azerbaijan
Elmira GOJAEVA, Aysun BEHBUDOVA 30
Strengthening internal control systems and the application of modern technologies: the case of Azerbaijan
Марина ТАТАР 34
Структурні елементи, ключові загрози та перспективи розвитку системи продовольчої безпеки України
Tatiana GUTIUM, Elmira GOJAEVA 37
Green energy as an integral part of the green economy
Natalia VINOGRADOVA 39
Sectoral disparities and the dynamics of enterprise competitiveness in the Republic of Moldova
Олена БАСС 42
Підвищення економічної ефективності підприємства на основі концепції lean manufacturing
Олена ВІЗІРЯКО 44
SMART-економіка та економічна безпека підприємства
Богдан ГАЙВОРОНСЬКИЙ 45
Формування архітектури багаторівневої системи моніторингу економічної безпеки підприємств
Олена ЗЕЛЕНКО 47
Драйвери залучення іноземної робочої сили на промислові підприємства України
Тетяна КАЛІНЕСКУ 50
Сучасні драйвери інноваційного розвитку підприємств в україні: перспективи та реалії
Андрій КАРПОВ 53
Формування механізму стійкого розвитку бізнесу на засадах цифрових інновацій

Вероніка КОВАЛЬЧУК **56**
Формування інтегрованої системи стратегічного управління територіальних громад
Вероніка КОВАЛЬЧУК, Деніс ПУКІР **58**
Механізми реалізації державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови
Ірина МОСЬПАН **61**
Механізми забезпечення життєздатності соціально-економічної системи в кризових умовах
Валерія ПЕТРИК **63**
Стратегії адаптації малого бізнесу в умовах воєнної економіки
Даніїл РЕВЕНКО **65**
Інструментальні засоби моделювання впливу інфодемії на інтенсивність макроекономічних шоків
Інна САМОЙЛЕНКО **67**
Позиція українського бізнесу на ринку євросоюзу: проблеми і бар'єри у доступі на ринок ЄС
Діна ТЮРІНА, Віра КАТІБА **70**
SMART-економіка як основа формування сучасних стратегічних моделей розвитку підприємництва
Діна ТЮРІНА, Володимир ПЕРЕСЕЛКОВ **72**
Інноваційні фінансові інструменти у SMART-економіці
Діна ТЮРІНА, Ганна ТИРГОАЛЕ **75**
SMART-Технології в управлінні життєвим циклом цифрових документів: трансформація підприємницької екосистеми та нові бізнес-моделі
Лариса ФІЛІПКОВСЬКА **78**
Особливості когнітивного підходу до адаптивного управління підприємництвом
Володимир ХИТРОВ **80**
Концепції стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств в умовах інноваційних змін

Секція 2. Фінансові інструменти та інвестиційні стратегії у зміцненні бізнес-безпеки **83**

Сергій АНДРЄЄВ, Валентина РЕДІНА **83**
Фінансові стратегії інклюзивної трансформації міського середовища як інструмент зміцнення безпеки соціально-орієнтованого бізнесу
Ганна ЛІХОНОСОВА, Станіслав ГАЛАШКО **85**
Модель фінансування корпоративної соціальної відповідальності
Гаджи Ніязі Огли ГАДЖИЄВ, Олена СЕРЕДА **87**
Механізми безпекорієнтованого управління в умовах цифровізації
Alessandro de CHIARA **90**
The impact of behavioral biases on the implementation of ESG criteria in investment decisions
Fərid YUSIFOV **91**
Institutional Development Dynamics of State Financial Control in Azerbaijan

Eter HAKAVISHVILI **94**
Financial factors of the need for global ecological development
Liu XUDONG **97**
Features of the activities of a regional financial controller of a corporation in the Asia-pacific region
Chen MINGLEI **100**
Innovative instruments of the modern stock exchange
Elshan ORUJOV **102**
The impact of customs tariff reductions on fiscal and budgetary revenues
Olga TOFANIUK **104**
Welfare effects of pension reforms
Олена ГРЕБЕНІКОВА, Микола ГЛОВА **105**
Аналіз методичних підходів до формування структури інвестиційного портфеля банку
Олена ГРЕБЕНІКОВА, Марина ЄФРЕМОВА **108**
Теоретичні основи управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання
Анна КИРСЕНКО, Олена СЕРЕДА **111**
Вплив бізнес-безпеки на фінансову безпеку держави
Вікторія ФУРСОВА, Деніс ЗІНЧЕНКО **114**
Впровадження бюджетування як напрямку підвищення ефективності системи фінансового планування складського підприємства
Олексій КУЛАКОВ **116**
Ключові позитивні тенденції у сфері інвестиційного забезпечення безпеки відновлення та розвитку енергетичного комплексу України
Олена СЕРЕДА, Наталія ГАВРИЛЕНКО, Наталія КОРНІЄНКО **117**
Розвиток фінтеху в україні: роль цифрових технологій у стійкості малого бізнесу
Вікторія ФУРСОВА, Костянтин КУЗНЕЦОВ **120**
Оптимізація управління запасами на основі abc-аналізу в системі управління фінансовою безпекою підприємства
Ганна ЛІХОНОСОВА **122**
Фінансування Sustainable-маркетинг: резервна можливість чи психологічна пастка
Вячеслав ПРИЛЮК **124**
Злиття та поглинання як інвестиційна стратегія
Вікторія ФУРСОВА, Богдан РУСІН **127**
Діагностика фінансової кризи на підприємстві
Вікторія СМЄСОВА, Єлизавета ГОРПИНЯК **129**
ESG-інвестування та його роль у стратегічному управлінні та фінансовій безпеці компаній
Вікторія ФУРСОВА, Олександр ТОПОЛЬНІЦЬКИЙ **132**
Вплив цифровізації на організаційні та фінансові аспекти управління економічною безпекою підприємства
Діна ТЮРІНА, Вероніка ФУРТУНЕ **134**
Прямі іноземні інвестиції як чинник цифрової та інноваційної трансформації України

Юй МІН`ЯН, Олена СЕРЕДА 136
Підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності в умовах цифровізації

Секція 3. Інноваційний менеджмент, логістична безпека та управління проєктами в контексті усунення бізнес-ризиків 139

Fidan Asif MUSAZADA 139
The essence and forms of customer service in passenger air transportation
Mircea GUTIUM 143
The Synergy Between IT and Logistics as a Strategic Pillar for Fortifying Moldova's Economic Resilience
Nihat KHALILOV 144
Development prospects of the tourism industry in Azerbaijan
Eldar Bilal oglu VINOGRADOV 150
Prospective development of ecological tourism in Azerbaijan
Сергій АНДРЄЄВ 152
Менеджмент просторової інклюзивності як чинник мінімізації логістичних ризиків бізнес-середовища
Валентина ГАТИЛО, Дар'я БЕЗКРОВНА 154
Оптимізація логістичної діяльності як інструмент зміцнення економічної безпеки промислового підприємства
Ірина СКАЧКОВА, Валентин БІЛООКИЙ 157
Оптимізація виробничих операцій шляхом впровадження концепції загального догляду за обладнанням
Марина БОНДАРЄВА 159
Інноваційний менеджмент в розвитку корпоративної соціальної відповідальності благодійних організацій
Тетяна БОНДАРЄВА 160
Управління ризиками в проєктах цифрової трансформації
Валентина КУПРІЯНОВА, Михайло БОРОННІКОВ 163
Вплив сучасних геополітичних процесів на модернізацію публічного управління в національних державах
Валентина ГАТИЛО, Єлізавета ОЛЕЙНИКОВА 165
Управління проєктами як інструмент підвищення конкурентоспроможності
Ірина СКАЧКОВА, Ольга ГУЛА 167
Конфлікт-менеджмент у команді проєкту
Тетяна КАЛІНЕСКУ, Дмитро БОВТ 169
Бізнес-аналітика в системі управління підприємством
Валентина ГАТИЛО , Павло КАПУСТКІН 172
Інноваційні підходи до формування експортного потенціалу промислових підприємств
Надія КАРПЕКО 175
Логістичний аудит як етап реалізації інноваційного менеджменту підприємств
Вероніка КОВАЛЬЧУК, Анна МИХАЙЛОВА 177
Адміністративне регулювання малого та середнього бізнесу в регіонах

Олена ПОСТУПНА **179**
Застосування інноваційного проєктного менеджменту та GSCM-підходів для забезпечення логістичної безпеки та мінімізації бізнес-ризиків в умовах воєнного стану
Світлана СИСОЄВА, Валентина ХОЛОДОК **182**
Забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах глобалізації
Марина ТАТАР, Вероніка БОРИСЕНКО **183**
Система внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці підприємницької діяльності

Секція 4. Маркетингові стратегії та бренд-позиції забезпечення ринкової стійкості бізнесу **187**

Yusif Aziz oglu ALAKBAYRLI **187**
Priority food security in the context of the development of the agricultural sector in Azerbaijan
Fidan Seyavush gizi RAGIMLI **189**
Marketing destination of the Karabakh region
Владислав АЛЬ-САЄД **193**
Вихід на маркетплейс: шанс для бізнесу збільшити продажі вже сьогодні
Василь ЛИБА, Аліна БЕЗРУЧЕНКО **195**
Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку підприємств сфери харчування
Даніїл ВЕРЕТЕЛЬНИК **197**
Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств при виході на новий ринок
Валентина ГАТИЛО, Дмитро БОВТ **199**
Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану
Валентина ГАТИЛО **202**
Концептуальні засади використання штучного інтелекту для предиктивного аналізу ризиків у ланцюгах постачання
Валентина ГАТИЛО, Крістіна ГОРДІЄНКО **204**
Штучний інтелект у прогнозуванні попиту
Софія ГОЦУЛЯК **206**
Використання алгоритмів аналітики поведінки для підвищення ефективності персоналізованого маркетингу в умовах цифрової конкуренції
Валентина ГАТИЛО, Ігор ЄМЕЦЬ **209**
Стратегічне управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу як складова його економічної безпеки
Олена МКРТИЧЬЯН , Олена СИВОЛОВСЬКА **211**
Маркетингові стратегії ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства
Вікторія СМЄСОВА, Володимир РЕВА **214**
Досвід підвищення конкурентоспроможності економіки Естонії на основі цифровізації для України
Інна САМОЙЛЕНКО, Вероніка ШАТКОВА **217**
Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства

Наталя УШЕНКО, Софія ШЕВЧУК 220
Трансформаційні зміни поведінки споживачів в умовах криз
Кирило ХОДИРЄВ 222
Організація маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств

Секція 5. Цифрова трансформація бізнесу: використання штучного інтелекту в гарантуванні економічної безпеки 224

Aytaj SULEYMANOVA 224
The Impact of Digitalization on the Development of International Trade
Fidan MUSAZADE 228
Digitalization and innovations in the implementation of customer-centric service strategies
Ірина СКАЧКОВА, Крістіна ГОРДІЄНКО 231
Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами
Валентина ГАТИЛО, Крістіна ГОРДІЄНКО 234
Кібербезпека логістичних інформаційних систем
Олена ГРЕБЕНІКОВА, Тетяна ДЕНИСОВА 235
Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації: нові виклики та стратегічні пріоритети
Валентина ГАТИЛО, Катерина ДЕОРДІЄВА 238
Цифровізація управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства за допомогою CRM-систем як інструмент економічної безпеки
Вадим КУШНІКОВ 241
Інформаційно-комунікаційні технології як запорука розвитку глобального інформаційного простору
Василь ЛИБА 242
Штучний інтелект і бренд-маркетинг: сучасні тренди, підходи та перспективи розвитку
Максим МИРНЕНКО 244
Пояснюваний штучний інтелект у системах прийняття рішень з економічної безпеки підприємства
Андрій ДЄГТЯР, Олександр НАЙДЬОНОВ 246
Цифрова трансформація публічного управління як фундамент економічної безпеки авіабудівної галузі
Дмитро ЯЦЕНКО 247
Методичний підхід до оцінювання впливу цифрової трансформації на розвиток малих підприємств в Україні
Ігор ЧЕРНІЙ 250
Механізми модернізації взаємодії бізнесу та територіальних громад в умовах цифрової трансформації
Вікторія ШВЕДУН 251
Специфіка ведення інформаційних війн в умовах військового протистояння
Олександра ШЕПЕЛЬ 253
Інтеграція штучного інтелекту в механізми економічної безпеки бізнесу в умовах цифровізації

Davud ABDULLAYEV [1]
[1] PhD student
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

PRIORITY DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDORS DURING THE INTEGRATION OF AZERBAIJAN INTO THE WORLD ECONOMY

International transport corridors (MTK) are multimodal routes for the transportation of passengers and cargo, including air, sea, rail and road. Transport corridors are designed to create predictable and transparent routes for all participants in the world logistics market.

The efficiency of work in transport corridors will be ensured by uniform technical requirements, the introduction of advanced technologies and the creation of a uniform information space for the maintenance and safety of transportation. It is understood that the types of transport as elements of the transport corridor are able to replace each other when additional transportation needs arise, as well as when changing technical and economic ones.

This understanding of the transport corridor allows, when considering one or another transport direction, to cover with systematic research all types of transport involved in transportation in this direction, regardless of the geographical sphere of their activity (ground, air, water and specialized).

In general, the transport system is represented by all types of transport: automobile, railway, air, sea, pipeline (Table 1).

Table 1 – Transport structure of Azerbaijan

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	222 461	226 419	230 144	235 288	188 629	193 903	218 716
Railway	15 479	14 558	13 954	15 222	14 631	15 058	18 730
Water	5 807	8 344	8 236	5 969	5 982	5 468	7 519
Air	160	173	208	183	458	557	407
Pipeline	59 556	58 490	58 402	58 596	56 040	60 298	66 035
Oil pipeline	44 129	42 559	41 491	38 787	34 720	35 018	37 782
Gas pipeline	15 427	15 931	16 911	19 809	21 320	25 280	28 253
Automobile	141 459	144 854	149 344	155 318	111 518	112 522	126 025

As Table 1 shows, the transport infrastructure is undergoing certain changes. For example, in 2022, the automobile transport system was the most developed, but at the same time, the transport structure underwent changes due to the pandemic, which affected the 2020 figures.

According to the State Statistics Committee, in recent years, an average of 177.8 million tons of freight have been transported annually by transport in the Republic of Azerbaijan, of which 47.2% was by road, 15.3% by rail, 6.6% by sea, and 30.9% by pipeline (including 18.2% via the BTC pipeline and 1.8% via the South Caucasus Pipeline).

The history of air transport in Azerbaijan began on October 20, 1910, when the first airplane flew over Baku. In 1923, the Transcaucasian Civil Aviation Joint-Stock Company "ZAKAVIA" was established, and on June 2, 1938, the first aviation group was formed in Azerbaijan. In 2006, this date was proclaimed Azerbaijan Civil Aviation Day by a decree of the President of the Republic of Azerbaijan, Ilham Aliyev.

Today, eleven regions of the country are connected by air transport with Baku. Azerbaijan Airlines (AZAL) is part of the Closed Joint-Stock Company "Azerbaijan Airlines", which is the largest airline and the national carrier of Azerbaijan. CJSC "Azerbaijan Airlines" is a member of the International Air Transport Association (IATA). It is based in Baku.

AZAL carries passengers to countries in Europe, the CIS, the Middle East, and Asia.

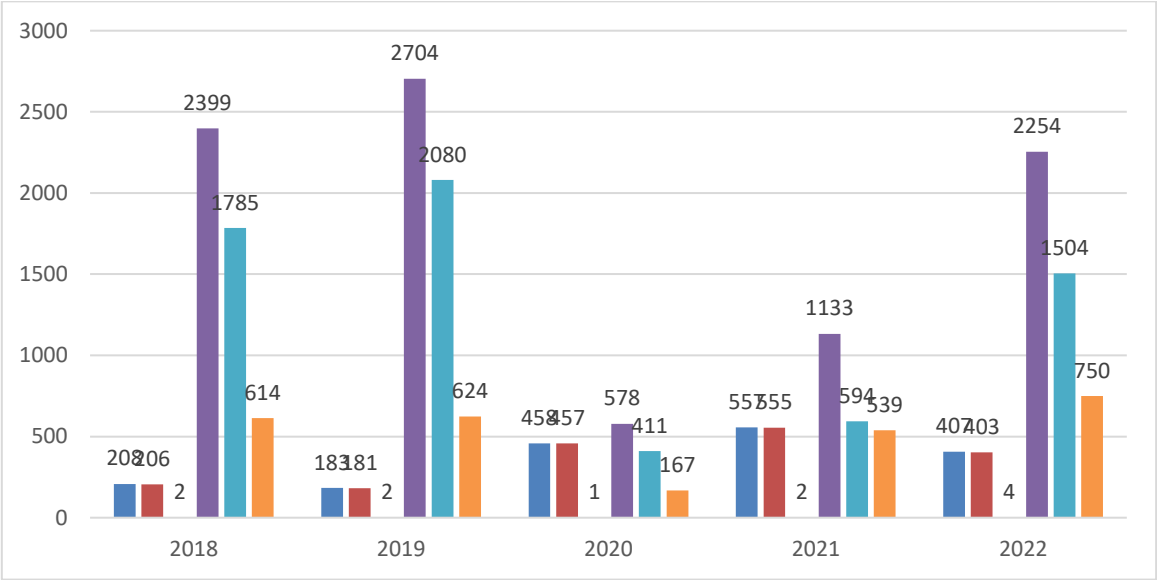

Figure 1 – Air transportation

The concept of a transport corridor is broader than that of a transit corridor. Not every transport corridor is a transit corridor. For example, a transport corridor can carry not only transit cargo, but also domestic and foreign trade goods. However, every transit corridor is a transport corridor. The stability of demand for this type of transportation underscores the relevance and importance of this type of goods movement.

Therefore, the effectiveness of transport corridors will be ensured by uniform technical requirements, the implementation of advanced technologies, and the creation of a unified information space for the monitoring and security of shipments. It is understood that modes of transport, as elements of a transport corridor, can replace one another when additional transportation needs arise, as well as when technical and economic conditions change.

Research into international transport corridors makes it possible to assess the feasibility of new investments by comparing them with the costs of creating conditions for more fully utilizing the carrying capacity reserves of other modes of transport.

References

1. Hasanov A. International transport corridors "East-West", "North-South" and the geo-economic interests of Azerbaijan. URL: https://azertag.az/ru/xeber/Mezhdunarodnye_transportnye_koridory_Vostok_Zapad_Sever_YUg_i_geoekonomicheskie_interesy_Azerbaidzhana-1334117 (Accessed: 15.03.2025)
2. Goncharenko S.S. International transport corridors and the integration of the SCO countries. Eastern Analytics. 2010. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru. (Accessed: 15.03.2025)
3. Dordzhieva Dz. International transport corridors. URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/150/itc_rzd.pdf (Accessed: 15.03.2025)
4. Zamaraeva E.N. History of the Emergence and Development of International Transport Corridors. URL: https://research-journal.org/archive/6-108-2021-june/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-mezhdunarodnyx-transportnyx-koridorov (Accessed: 15.03.2025)
5. International transport corridor "North-South", Press release. URL: https://mincom.gov.az/ru/view/pages/104 (Accessed: 15.03.2025)
6. Pogodin S.N. Integration project: The Great Silk Road. Management consulting. 2017. No 1. P. 205-210.
7. East-West Transport Corridor, Press Release. URL: http:www.logirus.ru. (Accessed: 15.03.2023)

Олександр КУРАХ [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

ПАРТНЕРСТВО ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Сучасна парадигма управління територіальними громадами в Україні ґрунтується на необхідності формування ефективних моделей взаємодії між основними акторами місцевого розвитку – владою, бізнесом і громадськістю. Децентралізація, цифровізація управління та соціальні трансформації створюють передумови для переходу від адміністративних схем до провесно-партнерських систем управління, у центрі яких – бізнес-процеси як універсальний механізм координації ресурсів і досягнення спільних цілей.

У класичному розуміння бізнес-процес є послідовністю дій, спрямованих на створення певного продукту або послуги, що має споживчу цінність.

Як підкреслює Дж. Мартін [1], процес – це множина завершених взаємопов'язаних робіт, результат яких створює продукт, орієнтований на споживача. Тобто головним є не сам факт виконання функції, а її цінність для користувача. Цей підхід став основою процесного мислення, що нині поширюється не лише у бізнесі, а й у сфері публічного управління. Територіальні громади, подібно до підприємств, потребують чітко визначених процесів, вимірюваних результатів і контрольних точок для оцінювання ефективності управлінських дій.

М. Хаммер і Д. Чампі [2] розвинули цю ідею в межах концепції процесної організації, доводячи, що ефективність будь-якої структури залежить не від кількості підрозділів чи рівнів управління, а від здатності організації діяти як єдина система взаємопов'язаних бізнес-процесів. Перенесення цього підходу в контекст територіальних громад дозволяє розглядати їх не як сукупність відділів і служб, а як мережу процесів, що забезпечують соціально-економічний розвиток, задоволення потреб мешканців і створення сприятливого середовища для бізнесу.

Саме в такій логіці особливого значення набуває партнерство між владою, бізнесом і громадою. Ця взаємодія перетворюється на фундамент управлінської ефективності, адже поєднує адміністративні, фінансові, інноваційні та соціальні ресурси. Влада забезпечує нормативно-правову базу й координацію, бізнес – інвестиції, технологій та менеджерські компетенції, громада – соціальний капітал і громадський контроль. Результатом також взаємодії стає підвищення якості публічних послуг, ефективність використання ресурсів та стійкість управлінських рішень.

Інституційна логіка партнерства узгоджується з міжнародними принципами соціальної відповідальності, викладеними у стандарті ISO 26000:2010 [3]. Згідно з цим документом, соціально відповідальна організація має ґрунтувати діяльність на прозорості, етичній поведінці, залученні зацікавлених сторін і повазі до прав людини та законності.

Ці принципи цілком застосовні до управління громадами прозорість створює довіру, етичність – легітимність, а залучення мешканців – спільну відповідальність за результати розвитку. Таким чином, партнерство можна розглядати як практичну реалізацію соціальної відповідальності у сфері публічного управління.

Партнерська взаємодія також забезпечує перехід від вертикальних управлінських відносин до горизонтальних мережевих. Така зміна структури процесів веде до скорочення часових витрат, зниження бар'єрів і підвищення узгодженості між стратегічними й операційними рівнями управління. У цьому сенсі бізнес-процеси виконують роль «механізму синхронізації», який поєднує інтереси влади, бізнесу та громади у єдину систему.

Результативність управління у партнерській моделі визначається не лише кількістю реалізованих проектів, а й якістю взаємодії сторін. Ефективні бізнес-процеси відображають здатність громади створювати суспільну цінність – від доступу до послуг і можливостей працевлаштування до розвитку інфраструктури та підвищення інституційної довіри. Ключовим показником тут виступає

залучення рівень залучення громадян до формування політик, прозорість бюджетних рішень і сталість партнерських відносин.

Партнерство влади, бізнесу та громади створює передумови для самоорганізації територіальних систем. Якщо бізнес-процеси визначають, як функціонує громада, то партнерство визначає, навіщо вона це робить і в чиїх інтересах. Синергія цих двох вимірів формує основу для сталого розвитку – економічного, соціального та інституційного.

Таким чином, концепція процесної організації і підхід до орієнтації на споживача у поєднанні з принципами соціальної відповідальності утворюють теоретико-методологічну основу для управління бізнес-процесами в партнерській системі влади, бізнесу та громади. Ця триєдність створює не лише ефективну, а й ціннісно орієнтовану модель управління, де результат вимірюється не лише прибутком чи показниками продуктивності, а передусім рівнем довіри, згуртованості та добробуту населення.

Перелік використаних джерел

1. Martin J. *The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy.* New York: AMACOM, 1995. 367 p.

2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: Harper Business, 2006. 223 p.

3. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility.* Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p.

Nigar ALIYEVA [1]
[1] student of the Finance Speciality,
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

THE SIGNIFICANCE AND KEY FEATURES OF THE TRANSITION TO A GREEN ECONOMY

The document “Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development”, approved by the Decree of the President of the Republic of Azerbaijan dated 2 February 2021, identifies in its fifth priority—“A clean environment and a country of green growth”—the extensive use of renewable energy sources to reduce emissions and mitigate the negative impact of climate change on the economy. However, as mentioned above, a complete shift to renewable energy sources at thermal power plants is not possible in the short term. Taking this into account, the National Priority sets the objective of increasing the share of alternative energy in the country’s energy balance to 30% by 2030.

The concept of the “green economy” includes the implementation of the following tasks:

• Comparative analysis and classification of approaches to the concept of the green economy;

• Comparative analysis of methods for identifying and measuring key indicators of the green economy, considering its quantitative measurability;

• Analysis of the main principles of the green-economy model widely discussed in economic literature in recent decades;

• Comparative analysis of international experience to assess the level of development of the green economy in Azerbaijan;

• Identification of key indicators to study the current state of the green economy in Azerbaijan;

• Analysis of state policy in the field of green economy in Azerbaijan, as well as ongoing programs;

• Classification of necessary measures to transform Azerbaijan's economy toward a green economy;

• Development of proposals to improve the legislative framework in order to identify factors that hinder the development of the green-economy model;

• Evaluation of the applicability of the green-economy model in environmental protection;

• Identification of opportunities for using economic and fiscal mechanisms to support the transition to a green economy;

• Identification of opportunities for using institutional processes to support the transition to a green economy;

• Evaluation of opportunities for applying the green-economy model in the economic sphere of Azerbaijan;

• Financing the transition to a green economy in Azerbaijan.

One of the main tax incentives for the development of the green economy is tax support for renewable-energy projects. Governments can create favorable conditions for the development of renewable energy by offering tax benefits to companies and individuals investing in solar, wind, hydro, and other sustainable-energy projects. These tax incentives not only attract investment but also increase the competitiveness of renewable energy in the market. In addition to renewable energy, tax incentives for sustainable practices provide an additional level of financial motivation.

Maintaining sustainable development and developing human potential—key priorities of the modern era—require the formation of new priorities in lifestyle, knowledge, and skills.

It is planned to evaluate the phased introduction of renewable energy sources in the liberated territories of Azerbaijan and to ensure societal adaptation to them. To avoid harming nature, the creation of a green-energy zone in the Karabakh region was analyzed within the framework of assessing Azerbaijan's renewable-energy potential and the opportunities it creates for the country's green-energy sector. An action plan for establishing a green-energy zone in the liberated territories was developed in 2022. The action plan includes various directions for the use of alternative and renewable energy sources and the implementation of green technologies in Karabakh:

– preparation of proposals for the use of green equipment and environmentally friendly materials in energy production and consumption; ensuring energy efficiency in the construction of residential areas and infrastructure facilities;

– implementation of measures to stimulate energy saving;

– installation of solar panels on buildings; promotion of pilot projects;

– use of environmentally friendly vehicles and installation of charging stations for them;

– organization of a demonstration pavilion; specification of requirements for the use of environmentally friendly lighting technologies.

As a result, attracting new local and foreign investments to the liberated territories and creating conditions for using renewable-energy potential will play an important role in Azerbaijan's international recognition in the field of green energy. It will also reduce the country's dependence on fossil fuels.

The Republic of Azerbaijan aims to transform the liberated territories into a "green-energy zone," and concrete steps are being taken in this direction. The term "green-energy zone" refers not only to areas where renewable energy is produced. Its scope is broader and covers such multidimensional issues as the development of environmentally friendly transportation, the creation of "green jobs," and the efficient use of resources. In this context, comprehensive measures are being taken to transform the liberated territories into a green-energy zone. Construction of towns and villages based on the concepts of the "smart city" and "smart village" has begun; special attention is paid to the contribution of industrial enterprises established in these areas to the green economy; and the possibilities of using solar and wind energy are being explored.

Given the abundance of alternative energy sources in the liberated territories, transforming them into a green-energy zone is a timely and appropriate decision. Undoubtedly, to ensure this transformation in the future, it is important to strengthen the role of local companies and attract foreign investors in addition to state budget funds. The participation of companies such as BP in this process can serve as an incentive for other foreign investors as well.

In Azerbaijan, President Ilham Aliyev pursues a consistent and successful policy to develop the green economy as part of sustainable development. To realize the economic potential of the region, a document titled "Concept for the Restoration and Development of the Liberated Territories of the Republic of Azerbaijan" was prepared. It is based on methodological approaches and advanced international practices in post-conflict restoration and reconstruction, ensuring sustainable development of these territories. The document defines principles that keep the restoration process in focus:

– achieving a high population density upon return to restored territories;

– adaptation of infrastructure to the region's uninterrupted logistical capabilities;

– adherence to social-justice principles when redistributing the population and restoring property rights;

– ensuring the sustainability of economic development;

– optimizing the volume of necessary investments;

– attracting private and public, as well as local and foreign investment into the restoration process to reduce state expenditures, including expanding the use of public-private partnerships;

– stimulating new production and, thus, contributing to national economic growth through the restoration process.

These principles imply the development and implementation of policy measures, including comprehensive programs related to the restoration, reconstruction, and

sustainable development of the territories. To ensure the implementation of the Presidential Decree No. 2303 dated 24 November 2020, the "State Program on the Restoration and Sustainable Development of the Liberated Territories of the Republic of Azerbaijan for 2021–2025" was developed.

Restoring transportation, communication, and logistical infrastructure within the region leads to its economic revival and the resolution of social and other issues. Subsequently, reconnecting the Karabakh region with other regions and cities of Azerbaijan will pave the way for the integration of Karabakh's economy into the national economy.

It is necessary to set target indicators for the strategic plan and create broad opportunities to study and apply international experience. This strategy will also be similar to the strategic roadmap. It is crucial that the green plan includes the following:

– green education and professional training;

– defining the roles of universities, the state, and the private sector, as well as their cooperation;

– state measures to increase private-sector interest in the green transition through legislative amendments;

– rational use of renewable energy sources;

– use of green transportation (land and marine);

– environmental protection;

– creation of green jobs, etc.

It should also be noted that the country is new to this transition, and adapting proven international practices to national conditions will be more successful than designing new proposals from scratch.

One of the most important tasks is promoting the Karabakh region as a transit hub. If the region is positioned as a transit center—including the use of the Zangezur Corridor and other transport and communication lines—Azerbaijan will gain an advantageous position not only internally but also in the regional and global transport-communication space. This, in turn, may positively influence Azerbaijan's trade turnover and overall economic sustainability.

The President of Azerbaijan signed a decree on the establishment of the Aghdam Industrial Park in the Aghdam district as part of large-scale reconstruction and restoration works aimed at reintegrating the liberated territories into the national economy and ensuring their sustainable development. The Aghdam Industrial Park will be developed as a zone for the production, processing, recycling, and sale of competitive industrial products, as well as the provision of services. It will contribute to effective entrepreneurial activity through the use of modern technologies.

Policies pursued by countries to achieve sustainable development through the green transition vary. Each state implements this transition based on its resources and civil-society capabilities. The green economy, aimed at addressing social, economic, and environmental challenges and achieving positive outcomes through their analysis, is a policy that should have been initiated many years ago but has now become a global obligation. Alongside national economies, society also plays an important role in addressing this issue. To achieve the green-transition goals, it is essential to adapt to the requirements of a changing world.

The restoration of Azerbaijan's territorial integrity has opened new horizons for the country, which is actively undertaking reconstruction and revival efforts. The Azerbaijani people will successfully fulfill this important mission together with friendly and allied nations.

References

1. Eminov A., Gojaeva E., Gutium T., Badalov B., Guliyeva G. (2024). "Green economy" as a means of ensuring eco-friendly agricultural production. Reliability: Theory & Applications, 19(SI 6 (81)), 1133-1144.
2. Babayeva S., Adilova N., Gojaeva E., Pashayeva A. (2024, April). Green Innovation as a Factor of Economic Growh. Development. In International Conference on Smart Environment and Green Technologies (pp.523-532). Cham: Springer Nature Switzerland.
3. http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2885
4. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2346293
5. https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/4346

Fatima HUSEYNOVA AKBAR [1]

[1] International Center of Master's and Doctoral Studies,
Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan

PRIORITY DEVELOPMENT OF THE GREEN ECONOMY IN AZERBAIJAN

Modern global trends demonstrate the necessity of transitioning to environmentally sustainable development models. Intensified climate change, global decarbonization targets under the Paris Agreement, and the expansion of renewable energy technologies create urgent challenges for resource-dependent economies. Historically, Azerbaijan has relied heavily on oil and gas revenues, which makes the transition to green economy both a strategic opportunity and a potential source of financial and social risks. Mismanagement of this process could increase dependence on imported technologies and reduce competitiveness in international markets. Intensified climate change, rising international decarbonization requirements, changes in global energy demand, and the expansion of green technologies create new conditions for the functioning of national economies. For Azerbaijan, a country with significant resource potential, the transition to a green economy is both a strategic opportunity for diversification and a source of internal and external risks. Even minor delays in this transition can increase long-term economic vulnerability.

At the same time, the dynamics of global energy markets demonstrate that countries delaying ecological reforms face higher long-term adaptation costs, which further increases the urgency of timely policy implementation for Azerbaijan.

The relevance of the topic is driven by the fact that the green transition affects all key sectors: energy, industry, finance, labor markets, investment policy, and the state's international obligations. Mismanagement of this process can lead to increased

dependence on imported technologies, growing social tension, and reduced competitiveness.

The scientific significance of the work lies in systematizing the risks of the green transition in the context of economic security and identifying threats specifically relevant to resource-based economies such as Azerbaijan.

This also expands the academic understanding of how environmental reforms interact with macroeconomic stability in emerging economies, enriching the comparative literature on green transformation.

The purpose of the study is to identify and classify the risks to economic security during the transition to a green economy and to analyze their impact on Azerbaijan's economic stability.

Research objectives:

define the theoretical and methodological foundations of the green economy

identify key groups of risks affecting economic security

analyze threats relevant to Azerbaijan

propose measures to minimize risks and strengthen economic resilience

The practical significance of the results lies in their potential use when forming state policies on green development, developing energy security strategies, and forecasting economic impacts. The study also contributes to understanding how structural reforms can support long-term sustainable growth.

Theoretical Basis of the Green Economy and Its Impact on Economic Security

A green economy is a development model focused on efficient resource use, emissions reduction, ecological modernization of industries, and improved quality of life. UNEP defines it as an economy that ensures low-carbon development and social inclusiveness.

According to UNEP, it also emphasizes social inclusiveness and low-carbon growth, while OECD highlights the importance of innovation and technological advancement. For Azerbaijan, this implies adapting global best practices to local resource availability, workforce skills, and economic structure.

A green economy implies reduced emissions, rational resource use, and social inclusion.

Economic security is the ability of a state to maintain the stability of its economic system while preventing internal and external threats.

In the context of the green transition, economic security depends on:

stable financial resources

resilience of the energy system

the economy's adaptability to new technological structures

reduced dependence on imported strategic goods.

For example, Azerbaijan requires an estimated $2-3 billion annually to achieve its renewable energy targets, while domestic green finance infrastructure is limited. These financial constraints slow down implementation and make long-term planning more difficult. Similar challenges are observed in other developing countries, highlighting the importance of international partnerships and green bonds to mitigate fiscal risks.

Furthermore, volatility in global capital markets increases uncertainty for long-term renewable projects, making stable regulatory frameworks especially important.

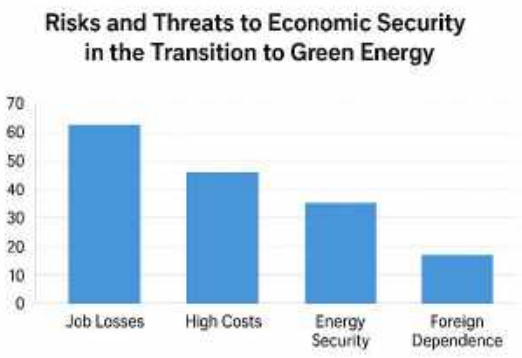

Figure 1 – Risks and Threats to Economic Security during the Green Transition
Source: OECD (2023), UNEP (2023), summarized analytical data.)

This chart illustrates the prevalence of different risk types according to international studies. Financial and social risks are particularly prominent in resource-based economies like Azerbaijan, where job losses in traditional sectors and investment deficits pose serious threats.

The chart visualizes the most common threats mentioned in international studies. The greatest risk is potential job loss (63%), especially in traditional sectors such as oil and gas. High costs (47%) reflect the need for large investments in infrastructure and technology. Energy threats (35%) relate to the instability of renewable energy generation and insufficient storage. The smallest but still significant risk is external dependence (17%), caused by technology imports.

Achieving decarbonization goals requires annual investments of billions of dollars (IEA, 2024). Azerbaijan faces high capital costs for renewables and grid modernization, alongside a limited domestic green finance market. This increases long-term project risks and reduces investor confidence.

The state faces increased budgetary pressure due to subsidies and tax incentives for green projects. Without careful planning, this may create additional burdens on public finances.

The green bonds market depends on global trends, interest rates, and regulatory changes, making it difficult to rely on such instruments as a stable long-term financing source.

The transition to a green economy is a strategic direction for Azerbaijan after COP29; however, it is accompanied by serious risks that may reduce economic stability. Effective management of these risks requires coordinated state policy, investment in national technological capacity, modernization of energy infrastructure, and social programs for workforce adaptation. In addition, international collaboration, cybersecurity development, and continuous monitoring of economic impacts are essential to ensure a just and sustainable green transition. The most significant threats relate to finance, technology, energy stability, and institutional limitations.

Equally important is the development of human capital capable of supporting innovation, as the success of the green transition depends not only on infrastructure but also on professional competencies.

To minimize these threats, the following are necessary:

- state support for investments
- stimulation of national technology production
- modernization of the energy system
- workforce training and social programs
- development of cybersecurity
- improvement of environmental regulations

The study shows that the green transition is not only strategically important but also a complex process requiring thorough analysis of risks and their impacts on national economic security. For resource-based economies like Azerbaijan, these challenges are intensified by the need for structural transformation. Despite this, the green transition presents opportunities: development of innovation, increased energy independence, new markets and jobs, international cooperation, and long-term investments.

With proper risk management, the green transition can become a driver of sustainable growth, innovation, and competitiveness for Azerbaijan.

References

1. Asian Development Bank. (2023). Green Energy Transition in Asia. Manila: ADB.
2. European Commission. (2023). Fit for 55: Policy Package Overview. Brussels: European Commission.
3. International Energy Agency. (2024). Energy Technology Perspectives. Paris: IEA.
4. International Energy Agency. (2023). World Energy Investment Report. Paris: IEA.
5. IPCC. (2022). Mitigation of Climate Change. Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change.
6. Ministry of Energy of Azerbaijan. (2023). Renewable Energy Development Report. Baku: Ministry of Energy of Azerbaijan.
7. OECD. (2023). Financing Climate Action. Paris: OECD Publishing.
8. OECD. (2022). Green Growth Indicators. Paris: OECD Publishing.
9. UNECE. (2023). Green Economy Transition Guidelines. Geneva: United Nations.
10. UNEP. (2022). Green Economy Initiative Report. Nairobi: UNEP.
11. UNEP. (2023). Global Environment Outlook. Nairobi: UNEP.
12. UNFCCC. (2023). Global Stocktake Technical Report. Bonn: UNFCCC Secretariat.
13. World Bank. (2023). Green Growth Opportunities for Developing Countries. Washington, DC: World Bank.
14. World Bank. (2024). Renewable Energy Market Overview. Washington, DC: World Bank.
15. World Economic Forum. (2023). Energy Transition Index. Geneva: WEF.

Tatiana GUTIUM [1]
[1] Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova

DIGITAL AND GREEN TRANSITIONS: IMPACTS ON PRODUCTIVITY AND FOOD SECURITY

Formulation of the problem: Digitalization is transforming economic systems, production processes, and logistics worldwide. However, there is little research that assesses the extent to which digitalization contributes to improved productivity and food security. Therefore, a key challenge lies in identifying and empirically assessing how digital transformation impacts labor productivity in SMEs and how these transformations can improve food security.

The research aims to examine the impact of digital and green transitions. The new composite index was used to test the hypothesis of a positive and significant impact of digitalization on SME productivity. The hypothesis of the impact of digitalization and green economy transitions on food security was also tested.

The object of the study: the digital transition and its impact on labor productivity, SMEs' total revenue, and food security. Research methods: empirical quantitative methods and correlation and regression analysis. The main stages are presented in Figure 1. Based on theoretical and empirical studies and on the availability of statistical data, three endogenous variables and 17 exogenous variables, with varying degrees of impact on the endogenous variables, were selected.

The hypothesis that education level affects labor productivity in the "Information and Communications" sector was not confirmed. At the same time, building similar models for enterprises across the economy showed that the higher the share of people with higher education, the higher labor productivity.

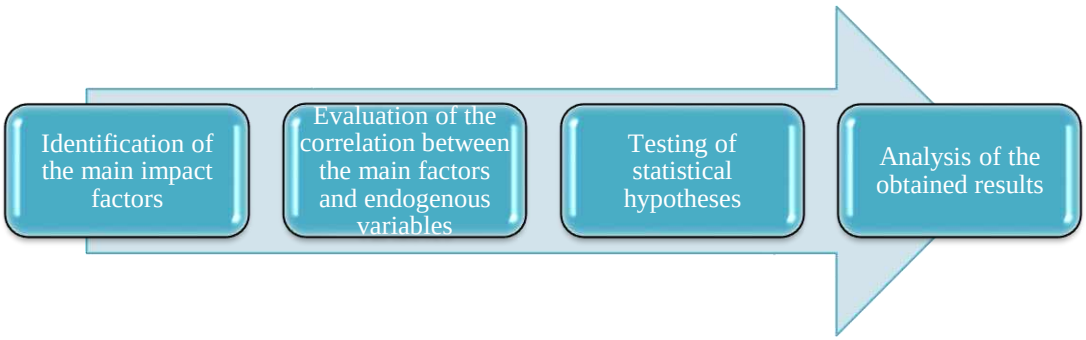

Figure 1 – The main stages of the research

The model showed a positive impact of the penetration rate of mobile telephony services on labor productivity in the "Information and Communications" Sector (ICS): a one-unit increase in the penetration rate leads to an increase of 6.4 thousand lei per person in labor productivity. An increase in the Consumer Price Index (CPI) in the ICS by one percentage point leads to a decrease in labor productivity in the ICS by 4.4 thousand lei per person. The hypothesis about the positive and significant impact of digitalization on food security was also confirmed. The findings highlight the need for

integrated measures that promote both digital innovation and sustainable economic practices.

Leyla SHIRALIZADE [1]
[1] student of Tourism Speciality,
Odlar Yurdu University, Baku, Azerbaijan

STATE SUPPORT AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE TOURISM INDUSTRY IN AZERBAIJAN

In recent years, Azerbaijan has been actively strengthening its position on the tourist map of the South Caucasus region. Tourism has become a key Directions for diversifying the country's economy , reducing dependence on the oil and gas sector , and creating new opportunities for regional development. A rich cultural heritage , unique natural landscapes , nine climate zones , and modern infrastructure mane the country for both mass and niche tourism.

The State actively supports the industry: strategic documents have been developed, tax incentives for inverstor have been introduced , large infrastructure projects are being implemented, and the national tourism brand “Take Another Look “ is being promoted. As a result of these measures, the number of tourists is growing , the profitability of the hotel sector offered is expanding , and tourism is becoming a noticeable driver of the non-oil economy.

The importance of tourism for the country is confirmed by statistcs: while in 2019 Azerbaijan was visited by about 3.17 million tourists , by 2024 this figure exceeded 2.6 million, despite the consequences of the pandemic. The industry’s successes demonstrated not only quantitative indicators but also a qualitative improvement in infrastructure, the emergence of new routes , the introduction of innovative services , and a growth in international interest.

The goal of this article is to conduct a comprehensive analysis of the State of Azerbaijan’s tourism industry, evaluate its potential, identify key challenges, and examine development prospects with an emphasis on state support , innovation , and sustainable development.

I. Institutional Framework and Mechanisms of State Support

The development of the tourism industry in Azerbaijan is ensured by a clear institutional structure and a system of state support. The main strategic document setting long-term guidelines is the “Strategic Road Map for the Development of Specialized Tourism Industry”, designed for the period up to 2025. The document defines key priorities: developing tourism infrastructure, attracting investment, building a strong national brand, personnel training, and the digitalization of services.

- State Tourism Agency(GAT): Functions as the regulator and coordinator, develops development programs, monitors their implementation, and interacts with regional authorities and international partners. GAT helps formulate a cohesive policy and ensures the industry’s sustainability.

• Azerbaijan Tourism Board(ATB):Responsible for promoting the country internationally. The organization implements the “Take Another Look “ brand campaigns participates in global exhibitions and conferences, attracts investment , and forms a positive image of the country as a tourist destination. A key task for ATB is to create stimulate domestic travel.

The State employs a set of measures to stimulate industry development:

1. Investment Incentives:Tax preferences for companies investing in tourism infrastructure, support for project in tourism zones, and stimulation of regional
2. Infrastructure Projects: Construction of new airports in Fizuli , Zangilan , and Lachin, modernization of highways , and the establishment of modern hotels by international brands. These measures increase the accessibility of regions and improve the quality of tourist services.
3. Marketing and International Promotion: Participation in leading tourism exhibitions, digital marketing campaigns, and the organization of thematic events and presentations.
4. This comprehensive support contributes to the transformation of tourism into one of the leading sectors of the non-oil economy, creating jobs and stimulating regional development.

Tourism Potential of Azerbaijan. Azerbaijan possesses unique tourism potential, combining a diversity of natural landscapes, rich cultural heritage, and historical landmarks. This makes the country attractive to various types of tourists: nature lovers, active recreation enthusiasts, those interested in cultural and gastronomic travel, as well as MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) and business tourism.

Natural Landscapes. Nature tourism in Azerbaijan covers several zones with different climatic conditions (Table 1).

• Caspian Coast: Offers sea recreation, yachting, beach tours, and ecotourism. The region is rich in flora and fauna, and the infrastructure allows for comfortable excursions along the coast. National parks and protected coastal areas are of particular interest.

• Mountainous Regions of Shahdag, Gusar, and Gabala: Popular for winter and active tourism. Shahdag is renowned as a modern ski resort with slopes of varying difficulty and developed services for family holidays. Hiking, cycling tourism, and eco-tours are developing in Gusar and Gabala.

• Karabakh Region: Following infrastructure restoration, it is becoming a center for ecotourism and wine tourism. New routes include visits to national parks, wine routes, and historical sites.

• Gobustan Mud Volcanoes: A unique geological phenomenon attracting tourists from all over the world. The volcanic landforms and ancient rock carvings make this area popular for educational and research tourism.

• Medicinal Springs of Nakhchivan, Galaaltı, and Naftalan: Developing medical tourism. Resorts offer treatments based on natural resources known for their healing properties.

• Southern Territories: Including Lankaran, Masally, Astara, and other areas of the Lankaran Lowland, characterized by a subtropical climate, rich vegetation, and unique biodiversity. Lankaran is known for its forests, tea plantations, thermal springs, and national parks, such as the Lankaran Reserve, where rare species of animals and plants

can be observed. These regions are ideal for ecotourism, trekking, agritourism, and thermal spa vacations.

Table 1 – Nature tourism in Azerbaijan covers several zones with different climatic conditions

National Park	Location & Key Features	Tourist Value
Hirkan National Park	South of the country. Relict Hyrcanian forests that survived the Ice Age.	One of the most humid and green corners of the Caucasus. Ideal for eco-tourism and hiking, featuring endemic trees like the Ironwood tree.
Shahdag National Park	Northern Azerbaijan, Greater Caucasus Highlands (Guba, Gusar).	Largest national park in Europe. Known for dizzying mountain landscapes, deep gorges, and alpine meadows. Ideal for trekking in summer and winter sports (in adjacent resort areas).
Gobustan	Near Baku. UNESCO World Heritage Site.	An Historical and Artistic Reserve with over 6,000 rock carvings (petroglyphs) depicting the life of ancient people. Nearby are unique mud volcanoes.
Shirvan National Park	Caspian Lowland, southeast. Protected steppe landscapes.	Important area for fauna conservation, with a large population of gazelles (Jeyran) visible in their natural habitat. Popular for birdwatching.

Thus, Azerbaijan offers a diversity of natural zones and tourist products, allowing it to attract tourists throughout the year, not just during the high season.

Cultural and Historical Heritage and UNESCO Sites

Azerbaijan's cultural heritage is also a significant component of its tourism potential. The country has three UNESCO World Heritage Sites:

Icherisheher (Old City of Baku): An architectural complex with ancient towers, palaces, and mosques.

Gobustan Rock Art Cultural Landscape: Valuable archaeological monuments reflecting primitive society life.

Historic Centre of Sheki with the Khan's Palace: Known for unique architecture and craft traditions. The city attracts tourists with its festivals, master classes, and gastronomic tours.

The country's cultural potential is supplemented by craft villages (e.g., Lahij with carpet weaving), ancient cities (Ganja, Lankaran), and international events such as the Formula 1 in Baku, music, and culinary festivals.

Tourist Routes and Clusters . Thematic routes are being formed to enhance the tourist experience, combining natural and cultural sites:

Gastronomic Routes: Include visits to wineries and tea farms, and master classes on preparing national dishes.

Historical Routes: Pass through ancient fortresses, mausoleums, and regional cultural centers.

Eco- and Active Tourism: Hiking in the mountains, river rafting, skiing, and participation in environmental volunteer programs.

The formation of tourism clusters helps increase the attractiveness of regions, stimulate the local economy, and reduce the overload of the capital's tourist zones.

Current Status and Development Statistics

Tourism in Azerbaijan demonstrates steady growth, despite the challenges associated with the COVID-19 pandemic and regional specifics. Statistics from recent years confirm a positive dynamic, making the industry a vital element of the country's economic diversification.

Dynamics of Tourist Flow . Before the pandemic, in 2019, Azerbaijan was visited by approximately 3.17 million tourists, a record high at the time. The industry experienced a downturn in 2020–2021 due to international travel restrictions, but the tourist flow began to recover in 2022, reaching 1.602 million tourists.

In 2023, the country welcomed 2.086 million tourists, a 30.2% increase from 2022, and in 2024, the figure rose to 2.627 million people, an increase of 25.9% compared to the previous year. This data indicates a rapid recovery of tourism activity and the effectiveness of state support measures.

Hotel Sector . The development of hotel infrastructure is a key factor for the qualitative growth of tourism. As of 2022, the country had 757 accommodation facilities, including hotels, guesthouses, apartments, and guest houses.

Revenues of the hotel sector in 2024 amounted to approximately 694.2 million manats, which is 42% higher than in the previous year. The number of tourist overnight stays reached 4.3 million, an increase of 25.1%, reflecting the growing interest in the country and the improvement in service quality.

Modern hotels are implementing international service standards and developing additional services: spas, excursion packages, and educational programs, which help increase the average tourist spend and enhance the stay experience.

Leading Countries by Tourist Flow . The majority of tourists come from the nearest and key partner countries:

Russia: About 29% of tourists, due to proximity and historical ties.

Turkey: 16.5%, tourist interest driven by cultural proximity and joint projects.

India: 10%, growing interest in business tourism and exotic routes.

Iran: 9%, tourists come for both cultural and medical tourism.

This composition of tourists demonstrates the success of the "Take Another Look" brand promotion and engagement with key foreign markets.

Industry Challenges. Despite the positive dynamic, the industry faces several challenges: aku-centricity of Tourism: Most tourists limit themselves to the capital, creating infrastructure overload in Baku and hindering regional development. Seasonality: The popularity of mountain and coastal resorts during the peak season leads to uneven occupancy of facilities. Personnel Shortage: Particularly acute in the regions, where there is a lack of trained specialists in hospitality, guides, and tourism service managers. Infrastructure Gaps: Remote areas require modernization of transport and communal networks. Insufficient Digitalization: The lack of online platforms, AR/VR-excursions, and mobile applications reduces convenience for tourists. These challenges require a systemic approach and further investment to develop the industry evenly, minimizing regional imbalances and improving the quality of the tourism product.

Development Prospects: Clusters, Innovation, Sustainability. Modern tourism in Azerbaijan already demonstrates significant growth, but for sustainable and balanced development, the implementation of strategic measures in several areas is required: the

formation of tourism clusters, the introduction of innovations, sustainable resource management, and the development of human resources.

Tourism clusters represent the unification of regional sites with a common theme, which allows for the development of comprehensive routes, improved infrastructure, and stimulated investment in the regions. Several key clusters are distinguished in Azerbaijan.

This distribution contributes to the decentralization of tourist flows, reduces the burden on the capital, and stimulates regional economic development. Clusters allow tourists to immerse themselves in local traditions, cultural events, and natural attractions, creating a more diverse experience.

The development of innovation in tourism opens up new opportunities for attracting tourists:

- Medical Tourism: The therapeutic resorts of Naftalan, Nakhchivan, and Galaaltı offer unique procedures and treatment based on natural resources.
- Agritourism: Farms cultivating pomegranates, tea, and grapes attract tourists to participate in harvesting, master classes, and tastings.
- Digital Tourism: Implementation of AR/VR technologies for virtual excursions, mobile applications for route planning, online platforms for booking tours and accommodation.
- Educational Tourism: Master classes on carpet weaving, national cuisine, and crafts allow tourists not only to observe but also to actively participate in the cultural life of the regions.

Innovative solutions help increase the country's competitiveness in the international tourism arena and boost the average tourist spend.

Sustainable Development. Environmental and social sustainability is becoming an important factor in strategic tourism development:

- "Green" Hotels and Eco-friendly Accommodation: Minimize the negative impact on the environment and attract tourists interested in ecological holidays.
- Ecosystem Conservation and Eco-trail Development: Allows for the development of ecotourism without harm to nature.
- Minimizing Environmental Impact: Achieved through the implementation of sustainable construction standards and tourist flow management.

Such measures ensure the long-term attractiveness of the country and help maintain a balance between economic benefits and the preservation of natural and cultural heritage.

The quality of tourist services directly depends on the training of personnel:

- International Certification of Guides: Ensures a high standard of service and increases the confidence of foreign tourists.
- Dual Programs with European Hospitality Schools: Allow students to combine studies with international practical experience.
- Training of Regional Employees in Service Standards: Helps develop qualified personnel in remote areas, reducing regional imbalances.

The development of human resource potential is an important element of the sustainable growth strategy, raising the level of service and tourist satisfaction.

The tourism industry of Azerbaijan is entering a phase of confident growth, relying on a rich natural and cultural potential, modern infrastructure projects, and active state support.

For further sustainable development, it is necessary to:

- Decentralize tourist flows and develop regional clusters for the even distribution of tourism activity.
- Create year-round tourist products to reduce seasonality and increase regional profitability.
- Digitalize all services, including online booking, AR/VR-guides, and marketing platforms.
- Train personnel in accordance with international standards, implementing certification and training programs.

If these strategies are implemented, tourism will become a key driver of Azerbaijan's non-oil economy, strengthen the country's international image, and ensure stable regional development. Azerbaijan will be able to become a leading tourist center of the South Caucasus, attracting tourists from all over the world by combining unique natural and cultural resources with modern service standards and innovative solutions.

Referenses

1. Strategic Road Map for the Development of Specialized Tourism Industry of the Republic of Azerbaijan. – Baku: State Tourism Agency, 2016.
2. Law of the Republic of Azerbaijan “On Tourism”. – Baku, 1999 (with latest amendments).
3. State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan. Official materials, publications, and reports (2018–2024). URL: tourism.gov.az.
4. Azerbaijan Tourism Board (ATB). Annual marketing reports, statistical data, and the concept of the “Take Another Look” brand. URL: azerbaijan.travel
5. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Statistical yearbook “Tourism in Azerbaijan” (2020–2024). URL: stat.gov.az
6. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. Reports on socio-economic development of regions (2019–2024).
7. Gojaeva,E., Ibrahimova Sadaqat Veli,, Pashayeva Aysel, and Memmedova Solmaz Ilham,. (2024, April). Green and Sustainable Financing as a Promising Mechanism for Attracting Foreign Investment. *Conference on Smart Environment and Green Technologies* (pp.423-430). Cham: Springer Nature Switzerland.
8. Babayeva S., Adilova N., Gojaeva E., Pashayeva A. (2024, April). Green Innovation as a Factor of Economic Growh. Development. In *International Conference on Smart Environment and Green Technologies* (pp.523-532). Cham: Springer Nature Switzerland.
9. UNWTO – World Tourism Organization. Regional Tourism Performance Report for the Caucasus (2019–2024).

Elmira GOJAEVA [1], Aysun BEHBUDOVA [2]
[1] Ph.D. in Economics, Associate Professor, National Aviation Academy , Baku, Azerbaijan
[2] Master's level student of financial control and audit,
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

STRENGTHENING INTERNAL CONTROL SYSTEMS AND THE APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES: THE CASE OF AZERBAIJAN

Effective internal control systems have become inseparable from digital transformation, especially in emerging economies seeking to enhance transparency, reliability of information, and performance discipline. In Azerbaijan, the period 2020–2025 has been marked by accelerated digital reforms, expansion of e-government services, and strengthened regulatory expectations in the financial and corporate sectors. These developments have directly affected how organizations design and operate internal controls, shifting from manual, paper-based and detective mechanisms toward automated, preventive and real-time monitoring structures.

Azerbaijan's transition towards a "very high" e-government development category by 2024 reflects broader investments in digital infrastructure, online services, and integrated information systems. At the same time, sectoral regulators have updated operational risk management and reporting requirements, encouraging banks and financial institutions to implement advanced information systems, scenario analysis, and data-driven control processes. Large banks and key enterprises report the introduction of automated controls embedded in core banking, treasury, and ERP platforms, as well as expanded internal audit analytics capabilities.

This article investigates how modern technologies have strengthened internal control systems in Azerbaijan in this period, without focusing on corruption narratives, but rather on structural, technical, and organizational aspects. It addresses three main questions:

1. How has the technological infrastructure and regulatory environment in Azerbaijan between 2020–2025 supported stronger internal controls?
2. Which specific digital tools and practices have been adopted by organizations to enhance control effectiveness?
3. What empirical patterns emerge regarding the degree of technology-enabled internal control, and what gaps remain?

The COSO Internal Control – Integrated Framework conceptualizes internal control around five interrelated components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The updated guidance emphasizes the importance of reliable information systems, timely reporting, and integrated monitoring processes supported by technology. Subsequent COSO publications, including guidance on sustainability reporting and enterprise risk management, highlight data quality, system integration, and continuous monitoring as central to effective control in modern organizations.

The growing role of digital tools in strengthening control activities is widely supported in contemporary academic literature. As Nigrini (2012) emphasizes, “advanced data analytics significantly enhances internal controls by allowing auditors to detect anomalies that traditional methods would never reveal.” This perspective aligns with global findings that AI-driven anomaly detection, continuous controls monitoring, and big-data techniques reduce manual errors and expand audit coverage in technology-enabled environments.

Global studies demonstrate that digital toolsERP systems, robotic process automation (RPA), AI-driven anomaly detection, continuous controls monitoring (CCM), and data analytics within internal auditstrengthen control activities by reducing manual errors, increasing coverage, and enabling near-real-time detection of irregularities.

In emerging economies, internal control modernization is strongly linked to national digitalisation strategies, regulatory reform, and capacity-building initiatives. OECD and international financial institutions underline that enterprise-level digitalisation in such economies improves record-keeping, audit trails, risk management, and reporting quality when supported by stable infrastructure and governance frameworks. However, gaps typically persist among SMEs and sub-national entities due to resource constraints and lack of expertise.

Azerbaijan’s digital transformation agenda includes expanded e-government portals, online tax and customs systems, electronic invoicing, and integrated public finance management solutions. UN and national sources show steady improvement in digital government indices and online service sophistication, culminating in Azerbaijan’s inclusion among the countries with very high e-government development levels by 2024. Parallelly, sector-specific regulations (e.g., operational risk and internal control requirements for banks) have stimulated the implementation of technology-based controls and risk models.

Audited financial statements of major Azerbaijani banks document the deployment of advanced core banking systems, IFRS 9-compliant expected credit loss models, automated transaction monitoring, and specialized internal audit functions that increasingly use IT tools. These developments provide a relevant environment for examining the relationship between technology adoption and internal control strengthening.

The DCRI for 2020–2025 reflects a consistent improvement in Azerbaijan’s readiness for transitioning to digitally enabled control mechanisms. The index aggregates progress in national digital infrastructure and e-government, regulatory alignment with risk-based and IT-dependent control requirements, and the availability of institutional frameworks for internal audit and internal control.

Throughout this period, large-scale initiatives such as “Digital Azerbaijan,” modernization of the e-budget platform, and expanded use of digital audit tools in public institutions significantly contributed to the upward trend. Consequently, by 2025 the DCRI indicates that Azerbaijan is approaching a high level of preparedness for establishing an advanced, technology-driven public financial control environment [5].

A significant improvement occurs between 2022 and 2023, with the DCRI climbing to 75. This suggests substantial strengthening in regulatory oversight, digital public

services, and modernization of institutional control functions. The upward trend persists in 2024, reaching 82, demonstrating expanded implementation of technology-based control tools and improved risk-monitoring frameworks in financial and public institutions.

By 2025, the indicator reaches its highest level at approximately 86, highlighting that risk-control digitalization has become more mature, systematized, and widely integrated across major sectors.

The empirical patterns indicate that modern technologies have played a central role in strengthening internal control systems in Azerbaijan during 2020–2025.

First, the steady rise in the DCRI reflects alignment between macro-level digitalisation and micro-level control structures. Investments in e-government platforms, electronic documentation, and integrated information systems create reliable data environments. This environment enhances the "information and communication" and "monitoring" components of internal control as defined by COSO, enabling timely, accurate, and accessible information flows.

Second, the high and increasing adoption rates of ERP systems, automated transaction monitoring, and internal audit analytics among major banks demonstrate a shift from manual and sample-based control approaches to systematic, technology-assisted mechanisms. These tools support preventive and detective controls over credit risk modeling, AML/CFT compliance, segregation of duties, limit breaches, and unusual transaction patterns. They also expand the coverage of internal audit, transforming it from periodic checking to a more continuous assurance function [8].

Third, the comparative ICAI results suggest that Azerbaijan has moved from a catching-up position to a relative frontrunner among similar economies in automating internal control and public financial management processes. This is consistent with targeted reforms, including clarified internal control mandates in public institutions and regulatory incentives for technology adoption in the financial sector.

However, several challenges remain:

- Asymmetry between large and small entities. While leading banks and major enterprises deploy advanced systems, many SMEs and smaller budget organizations continue to rely on partial digitalization and manual controls, limiting the overall resilience of the control environment.
- Integration and interoperability issues. Fragmented systems, insufficient integration between operational, financial, and risk modules, and inconsistent data quality can weaken the effectiveness of automated controls.
- Human capital and change management. Technology-based controls require skilled staff in IT, internal audit, and risk management. Without continuous training, entities risk "control by formality": having systems in place that are not fully understood or optimally configured.
- Governance and documentation. To fully realize the benefits of technology, organizations must maintain updated policies, IT governance frameworks, access management rules, and audit trails aligned with COSO principles and local regulations.

Overall, the results show a strong positive correlation between technology adoption and internal control strengthening in Azerbaijan, while underlining the need for deeper institutionalization and diffusion beyond leading actors.

Between 2020 and 2025, Azerbaijan has made notable progress in embedding modern technologies into internal control systems across the public and financial sectors. The construction and analysis of the Composite Digital Control Readiness Index, Technology-Enabled Tools Index, and Internal Control Automation Index indicate a clear upward trend in digital readiness, adoption of automated controls, and alignment with international frameworks.

These developments have contributed to: more reliable and timely financial reporting; more effective monitoring of operational and compliance risks; improved transparency and accountability within institutions; closer alignment with COSO-based internal control and ERM practices.

To consolidate and extend these achievements, several strategic priorities emerge: Extending digital internal control solutions and standardized frameworks to SMEs and smaller public entities; Enhancing system integration to ensure end-to-end control coverage from transaction initiation to reporting; Investing in capacity-building for internal auditors, risk managers, and IT personnel to operate and critically evaluate technology-based controls; Encouraging the use of advanced analytics and, where appropriate, AI/ML models in a controlled, documented, and explainable manner consistent with professional and ethical standards.

By sustaining reforms and focusing on inclusive, well-governed digitalisation, Azerbaijan can further strengthen its internal control architecture and position itself as a regional model for technology-enabled governance and corporate oversight.

References

1. Bayramov M. Risk typologies and their mitigation in banking: A study of Azerbaijani banks. Azerbaijan Economic Magazine. 2024. № 4. P. 49–52. https://doi.org/10.36719/2789-6919/38/57-60
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Achieving effective internal control over sustainability reporting. 2023. COSO.
3. Deloitte. Using the COSO framework to establish internal controls over sustainability reporting. 2023. Deloitte.
4. e-Government Development Center of Azerbaijan. Azerbaijan achieves very high EGDI category. E-Reforms Portal. 2024. https://ereforms.gov.az/en/media/xeberler/azerbaycan-elektron-hokumetin-inkisafi-uzre-cox-yuksek-egdi-kateqoriyasina-yukselib-1148 (Ereforms.gov.az)
5. International Bank of Azerbaijan OJSC. Separate financial statements for the year ended 31 December 2024. (Independent auditors' report).
6. INTOSAI Development Initiative. (n.d.). Azerbaijan – Commitment and performance for strategic audit development. IDI. https://idi.no/component/sppagebuilder/page/308?Itemid= (Idé)
7. Kapital Bank OJSC. (2025). Separate financial statements for the year ended 31 December 2024 (Independent auditors' report).
8. KPMG. (2023). Modernizing internal controls through automation and data analytics. KPMG Advisory Report.

Марина ТАТАР [1]
[1] д-р екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ, КЛЮЧОВІ ЗАГРОЗИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Продовольча безпека посідає одне з ключових місць у системі національної безпеки будь-якої держави. Під час воєнних дій, руйнування інфраструктури, зміни логістичних ланцюгів, кліматичних ризиків та трансформації світового ринку продовольства роль продовольчої безпеки суттєво зростає. Наразі продовольча безпека України визначається низкою загроз, які наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові загрози продовольчій безпеці України

Загроза	Наслідки
1	2
Військові дії та руйнування інфраструктури	Збройний конфлікт призвів до втрати частини орних земель, знищення продовольчих складів, портів, техніки, а також до мінування значних територій
Логістичні обмеження	Блокування морських портів, руйнування транспортних шляхів та необхідність переорієнтації на сухопутні маршрути підвищують собівартість продукції та ускладнюють доступ до світових ринків
Зниження платоспроможності населення та зростання соціальної нерівності	Фінансова нестабільність та інфляційні процеси впливають на економічну доступність продовольства, особливо соціально вразливим групам населення
Кліматичні зміни	Зростання частоти посух, коливання температур та зміни структури опадів погіршують умови для вирощування сільськогосподарських культур
Технологічні та інституційні обмеження	Недостатній рівень інвестицій у зрошення, інновації, переробку та інфраструктуру знижує стійкість сектора до шоків.

Джерело: складено автором на основі [1]

В свою чергу, порушення продовольчої безпеки чинить мультиплікативний ефект на економіку (таблиця 2), оскільки продовольча безпека є фундаментальною складовою економічної безпеки й аграрний сектор формує значну частку експортних надходжень держави, забезпечує робочі місця у сільській місцевості, є основою фінансової стабільності через валютні надходження, впливає на соціальну безпеку через доступ до продуктів харчування, визначає рівень інвестиційної привабливості держави.

Таблиця 2 – Системні наслідки дефіциту продовольчої безпеки для економічної стабільності та соціального розвитку

Категорія впливу	Наслідки порушення продовольчої безпеки	Приклади дії
1	2	3
1. Макро-економічні дисбаланси	Скорочення виробництва та експорту	Падіння ВВП, скорочення валютних надходжень, дефіцит торговельного балансу
	Зростання собівартості продукції	Підвищення цін на продукцію аграрного сектору та промислові товари, зниження конкурентоспроможності
	Дефіцит бюджету	Менше податкових надходжень від аграрного сектору та суміжних галузей
	Зростання інфляції	Вплив на ціни продовольства
2. Соціально-економічна нестабільність	Підвищення цін на харчі	Зменшення реальної купівельної спроможності населення, особливо вразливих груп
	Зростання рівня бідності	Соціальні проблеми через нестачу доступу до базових продуктів
	Соціальне напруження	Можливі протести, конфлікти у суспільстві через соціальну нерівність й відсутність для окремих громадян можливості забезпечити базові потреби
	Міграція населення	Зростання міграційних рухів населення не лише через воєнні дії, а й у пошуках роботи та забезпечення продуктами харчування
	Погіршення здоров’я населення	Недоїдання, дефіцит ключових нутрієнтів, зростання захворюваності
3. Ослаблення державних інституцій	Скорочення податкових надходжень	Зменшення ресурсів для соціальної підтримки та оборонного бюджету
	Зниження державного регулювання	Недостатня контрольованість аграрного ринку, якості та безпечності продуктів
	Погіршення управління кризами	Втрата здатності швидко реагувати на надзвичайні ситуації
4. Погіршення інвестиційного клімату	Зменшення довіри інвесторів	Страх інвестувати через нестабільність цін та ризики дефіциту продуктів
	Стримування довгострокових вкладень	Недостатнє фінансування модернізації аграрного сектору та інфраструктури
	Зниження кредитної активності	Банки обмежують кредитування агробізнесу через високий ризик
5. Логістичні та виробничі наслідки	Збої у постачанні	Перервані ланцюги поставок, блокування портів, руйнування складів
	Зниження продуктивності аграрного сектору	Невикористані ресурси, дефіцит насіння та техніки
	Втрата експортних ринків	Відтік клієнтів та контрактів на світовому ринку
6. Екологічні наслідки	Неправильне управління ресурсами	Дефіцит води, виснаження ґрунтів через монокультурність або порушення технологій
	Зниження стійкості аграрної екосистеми	Підвищена вразливість до посух, шкідників та змін клімату

Продовження табл. 2

1	2	3
7. Політичні та геополітичні наслідки	Втрата міжнародного впливу	Менша здатність брати участь у глобальних продовольчих ініціативах
	Погіршення політичної стабільності	Конфлікти між регіонами, зростання соціальної напруги, незадоволеністю владними структурами
	Зростання залежності від імпорту	Підвищення ризику зовнішнього тиску та втрати суверенітету у продовольчій сфері.

Джерело: складено автором на основі [1]

Стратегічні напрями розвитку продовольчої безпеки наведено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Стратегічні напрями розвитку продовольчої безпеки України

Стратегічний напрям	Заходи	Деталізація реалізації заходу
1	2	3
1. Відновлення та модернізація інфраструктури	Енергетична інфраструктура	Забезпечення електропостачання для зберігання і переробки продукції
	Розширення залізничних шляхів	Збільшення пропускної здатності, закупівля зерновозів та контейнерів
	Нові логістичні коридори	Маршрути через ЄС та внутрішня мультимодальна мережа
	Склади та елеватори	Модернізація і будівництво нових складів для зберігання зерна та продуктів
	Інтермодальні транспортні вузли	Розвиток портів, залізничних та автомобільних логістичних центрів
2. Технологічна модернізація виробництва	Точне землеробство	Використання дронів, системи аналізу ґрунту
	Інновації в тваринництві	Автоматизація кормоподачі, контроль стану тварин, біотехнології
	Зрошувальні системи	Розширення і модернізація систем поливу, збереження водних ресурсів
	Біоенергетика	Використання біомаси та побічної продукції для енергопостачання аграрних підприємств
	Агроінформаційні технології	Цифрові платформи для управління виробництвом, логістикою та ризиками
3. Підвищення рівня переробки	Розвиток переробної галузі	Створення нових підприємств переробки зерна, олійних культур, м’яса, молочної продукції
	Кластери агропідприємств	Організація територіальних кластерів для інтеграції виробництва і переробки
	Додана вартість	Виробництво готової продукції з доданою вартістю для внутрішнього ринку та експорту
	Інновації у переробці	Впровадження технологій збереження якості, енергоефективності та екологічної безпеки
4. Формування стратегічних резервів продовольства	Продовольчі резерви	Створення регіональних складів для швидкого реагування на дефіцит
	Мобільні склади	Переміщувані сховища для постачання постраждалих регіонів
	Контроль запасів	Моніторинг обсягів, термінів придатності та доступності резервів

Продовження табл. 3

1	2	3
5. Покращення соціальної доступності продовольства	Адресна підтримка	Програми допомоги малозабезпеченим та вразливим групам населення, зниження соціальної нерівності
	Моніторинг цін	Регулярне відстеження та регулювання цін на основні продукти харчування
	Підтримка ринків	Організація ярмарків, пряма реалізація продукції без посередників
	Освітні програми	Навчання населення принципам здорового харчування та ефективного споживання
6. Інтеграція у європейський аграрний простір	Гармонізація стандартів	Відповідність санітарним, фітосанітарним та сертифікаційним нормам ЄС
	Участь у програмах	Співпраця з міжнародними організаціями
7. Фінансово-економічні заходи	Кредитування та гранти	Державні та приватні програми підтримки фермерів та переробників
	Податкові стимули	Пільги для інвестицій у модернізацію агросектору
	Система страхування	Захист аграрного бізнесу від воєнних та інших ризиків
8. Екологічна стійкість	Раціональне використання ресурсів	Ефективне управління ґрунтами, водою та енергією, державний нагляд за дотримання фермерами стандартів вирощування культур
	Біорізноманіття	Підтримка сівозмін, збереження природних екосистем
9. Науково-дослідний та інноваційний розвиток	Дослідження та розробки	Дослідження щодо нових сортів культур, підвищення стійкості до посух і шкідників
	Аграрні інноваційні центри	Наукові лабораторії та технопарки для аграрного сектору.

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, для зміцнення системи необхідне комплексне впровадження стратегічних заходів, зокрема, модернізація інфраструктури, технологічні інновації, розвиток переробки, формування стратегічних резервів, соціальні програми, реалізація яких забезпечить підвищення стійкості продовольчої системи, економічної безпеки та довгострокового розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Шевченко А., Петренко О., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

Tatiana GUTIUM [1], Elmira GOJAEVA [2]

[1] Dr. of Econ. Sciences, Associate Professor, Coordinating Scientific Researcher, National Institute of Economic Research Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova

[2] Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Economic Department, Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan

GREEN ENERGY AS AN INTEGRAL PART OF THE GREEN ECONOMY

Formulation of the problem: Climate change is becoming increasingly felt every year. Many countries have decided to pursue a green economy, and green energy is an

integral part of it. Azerbaijan's challenges include extreme weather conditions, water shortage crises, natural disasters, and global climate change. Azerbaijan is one of the countries that suffers from water shortages. The green economy is the subject of this article's research.

The research aim: The authors set two objectives in this study. First, we have analyzed the concepts of green economy and green energy. Second, we have explored green energy and determined the main trends in developing green energy in Azerbaijan.

The statement of basic materials: Although Azerbaijan has its energy resources and exports them, the government has decided to transfer the energy sector and economy to green rails gradually. When analyzing the prospects for Azerbaijan's transition to the use of renewable energy sources, many experts note the presence of virtually inexhaustible fossil fuel resources in the country's subsoil. However, the authors believe that there is potential and a future for developing green energy in the country. Azerbaijan's involvement in international agreements to reduce greenhouse gas emissions and protect the environment implies adopting appropriate measures to regulate it. In 2021-2024, the share of electricity generated from renewable sources in total electricity production is growing (Figure 1); in 2024, this figure was 13.5%, which is 8.0 percentage points more than in 2020 [1].

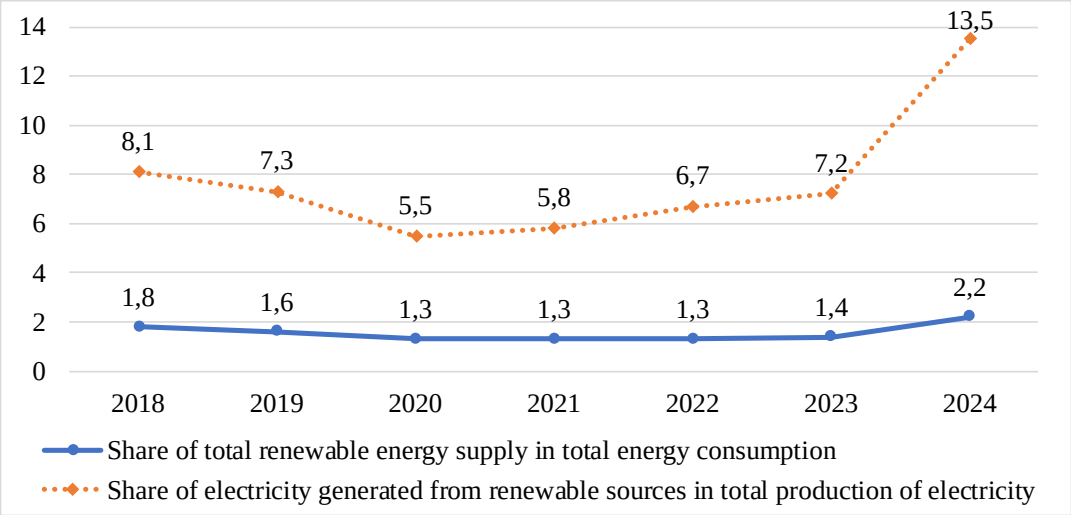

Figure 1 – Dynamics of Renewable Energy Share in Total Energy Consumption and Electricity Production, 2018-2024
Source: computation by the authors

To promote the green agenda, it is necessary to inform the population. Everyone knows about the need to protect the environment, but few know about the scale of environmental problems. Information about the benefits of green energy can increase public support and lead to an increase in the share of renewable energy sources in energy consumption. In 2020-2022, the share of total renewable energy supply in total energy consumption in Azerbaijan was 1.3%. In 2024, this indicator was 2.2. Knowing that transitioning to green energy is necessary can motivate people to change their habits and support environmental initiatives. The transition to green energy could create new jobs, lower electricity tariffs and inflation, and increase the competitiveness of domestic goods [2].

Conclusions. Azerbaijan is striving to make significant progress in advancing its green transition strategy. To this end, the government has adopted national programs aimed at creating conditions for the development of renewable energy and reducing the environmental impact of traditional energy production. The results show that the development of alternative energy sources, especially solar and wind energy, ensures increased energy security and Azerbaijan's resilience to climate change, while promoting long-term sustainable economic growth.

The results of the study of the dynamics of green energy in Azerbaijan and the features of its evolution showed that educational campaigns are necessary to inform the population about environmental issues and the contribution that the population can make. It is necessary to inform the country's citizens about the advantages of a green economy and energy.

To speed up the transition to green energy, the government should:

- introduce tax breaks, subsidies, and other incentives for businesses and the population,
- financially support research in the field of green technologies,
- create favorable conditions for startups in the field of renewable energy sources,
- invest in the development of green energy infrastructure,
- introduce fines for non-compliance with standards and regulations aimed at reducing greenhouse gas emissions.

References

1. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. *Energy of Azerbaijan*. Retrieved from: https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/?lang=en (Access date: November 02, 2025)

2. Gutium, T. (2019, October). The Correlation between Energy Resources Tariffs, Inflation and Competitiveness. In *2019 International Conference on Electromechanical and Energy Systems (SIELMEN)* (pp. 1-6). IEEE.

Natalia VINOGRADOVA [1]

[1] PhD in Economics, Associate Researcher, National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova

SECTORAL DISPARITIES AND THE DYNAMICS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

The economy of the Republic of Moldova developed unevenly during the period 2015–2024: some sectors demonstrated growth in productivity and wages, while others stagnated. The main contribution to the entrepreneurial sector (in terms of the share of enterprises, employed labor force, and sales revenues) has consistently come from wholesale and retail trade (around 35% of the market), whereas high-tech industries and manufacturing have made a limited contribution (Figure 1). Under these conditions, enterprise competitiveness depends on sectoral affiliation and the ability to

adapt to technological and institutional changes. Existing imbalances in productivity, wage levels, and the degree of innovation adoption hinder sustainable growth and the structural transformation of the economy.

To identify the main sectoral disparities in the economy of the Republic of Moldova during 2015–2024 and to analyze how they affect enterprise competitiveness. Special attention in the research process was given to sectoral contributions, labor productivity dynamics, wage levels, and the degree of use of intangible assets as indicators of innovation potential.

The indicator of the weighted average sectoral share in the economy was calculated based on three components: the share of enterprises (weight 0.25), the share of the employed labor force (0.35), and the share in sales revenues (0.4); additionally, the compound annual growth rate (CAGR) for each sector was calculated for the period 2015–2024 (Figure 1).

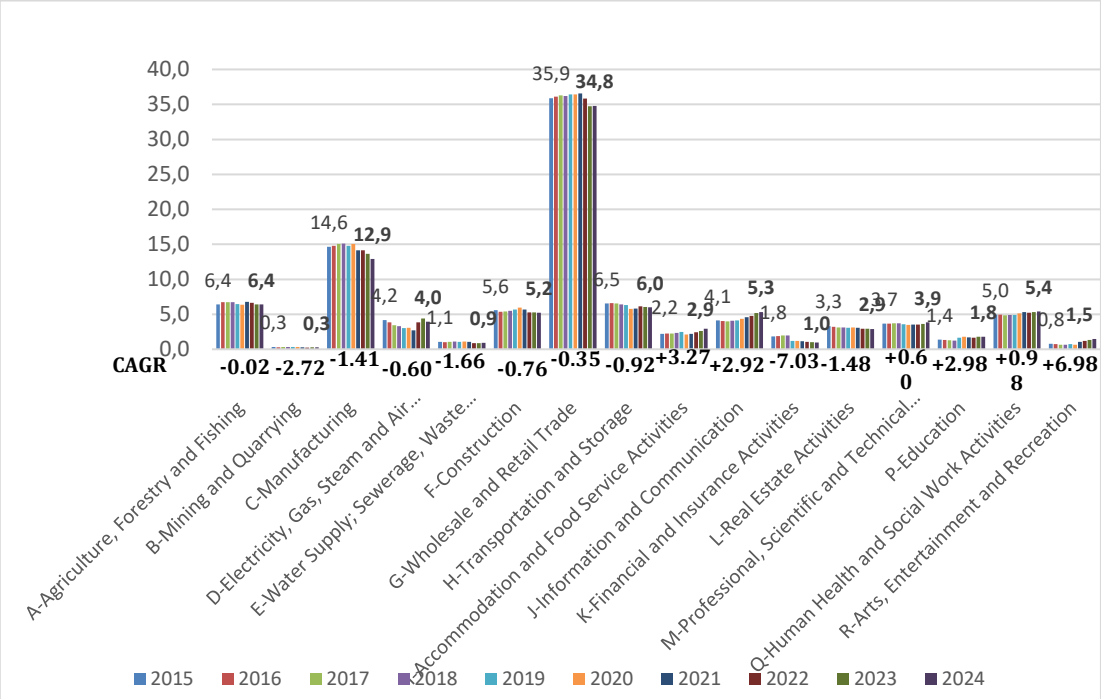

Figure 1 – Weighted position of the sectors in the national economy
Source: Calculated by the author based on NBS data (2025)

The contribution of trade remains predominant, while manufacturing and agriculture are losing their share in the economy (CAGR=–1.41 and –0.02 respectively), accompanied by significant growth in the Information and Communication sector (CAGR=+2.92).

Labor productivity grew unevenly: the highest growth was recorded in the fields of arts, entertainment and recreation (CAGR=+32.7% per year), healthcare (CAGR=+14.9%), and the accommodation and food service sector (CAGR=+14.1%). In the financial sector, a decline in productivity was observed (CAGR=–3.0%). The average wage tripled over the analyzed period, but in several sectors (public services, finance), the rapid wage growth was not always accompanied by increased efficiency, which increases the burden on the budget and reduces price competitiveness. Innovation potential remains low (Figure 2): the share of intangible assets (software,

patents, licenses) in the total assets of enterprises is high only in ICT (8.2%) and the education sector (3.4%). Most industries, especially agriculture and the food industry, show weak innovation adoption.

The Moldovan economy suffers from a structural imbalance in favor of trade and low technological intensity of production. Measures to enhance enterprise competitiveness may include: Stimulating productivity growth in agriculture and manufacturing through investments in digitalization and business modernization; Linking wage growth to productivity through performance-based incentive mechanisms; Developing innovation potential through tax incentives for R&D implementation, expanding digitalization grant programs, and improving the intellectual property protection system;

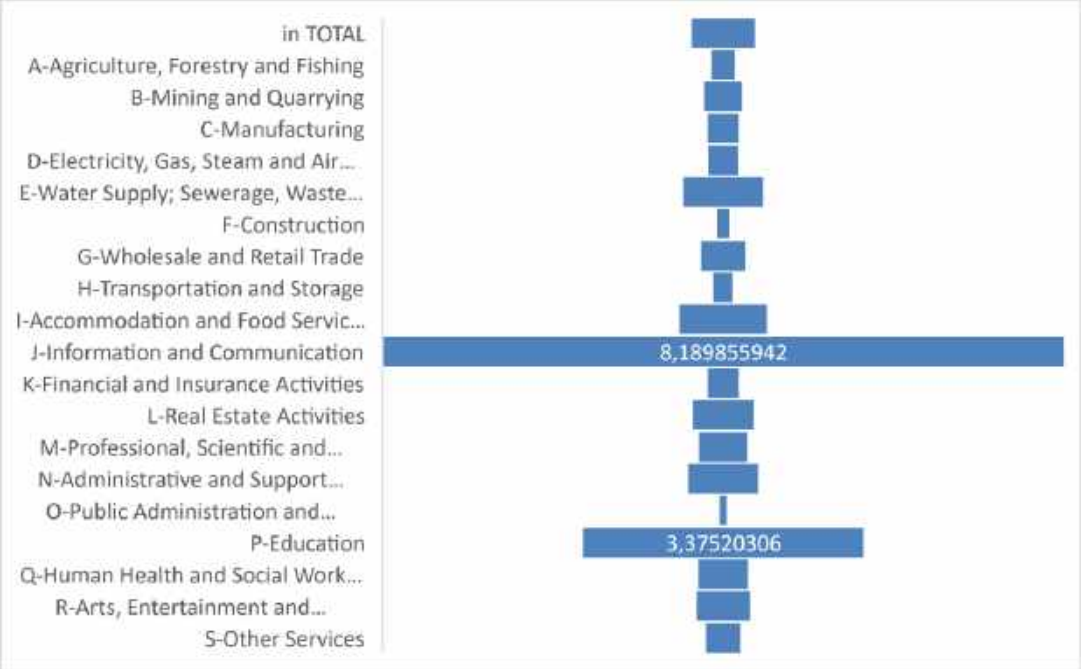

Figure 2 – Share of intangible assets (software, patents, trademarks, copyrights, et al.) in total assets of firms, 2024

Source: Calculated by the author based on NBS data (2025)

Strengthening human capital through the modernization of vocational education, retraining programs, and retention of qualified personnel.

Acknowledgments: The paper was developed within the framework of Subprogram 030101 „Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union”.

References

1. National Bureau of Statistics - NBS. (2025). Administrative data sources (data from financial statements). – in Romanian. Retrieved from: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__24%20ANT__ANT020/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774 (Access date: December 02, 2025)

Олена БАСС [1]
[1] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ LEAN MANUFACTURING

У сучасних умовах глобалізації виробництва економічна ефективність підприємств автомобільного сектору визначається не лише рівнем внутрішньої організації виробничих процесів, але й ступенем інтегрованості у міжнародні стандарти якості та операційної досконалості. Для ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», яке входить до структури міжнародного концерну Leoni, ключову роль відіграє дотримання принципів Lean Manufacturing – системного підходу, що передбачає усунення всіх видів втрат та оптимізацію потоку створення цінності [1; 2].

Lean Manufacturing ґрунтується на таких базових принципах, як Just-in-Time, Jidoka та Kaizen. Концепція Jidoka спрямована на забезпечення вбудованої якості шляхом негайного зупинення процесу у разі виникнення дефекту [3]. Інструменти Poka-Yoke дозволяють запобігати помилкам на критичних етапах виготовлення продукції, мінімізуючи витрати на переробку та попереджаючи можливі санкції від автовиробників. Реалізація такого підходу на виробництві електричних джгутів забезпечує підвищення стабільності процесів і зменшення ймовірності випуску бракованої продукції.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є оптимізація операційного потоку та зменшення втрат від простоїв. Досягнення неперервності виробничого процесу можливе завдяки усуненню причин, пов’язаних із технічними збоями, нерівномірністю завантаження робочих місць та несвоєчасністю поставок. Це відповідає Lean-принципу забезпечення рівномірного та передбачуваного потоку виробництва, що позитивно впливає на фондовіддачу та продуктивність праці [4].

Розвиток багатофункціональності персоналу є ще одним вагомим чинником підвищення ефективності. Навчання працівників суміжним операціям сприяє формуванню гнучких виробничих команд, зменшує кількість простоїв, пов’язаних із відсутністю окремих фахівців, та підвищує стійкість виробничої системи до зміни навантаження.

Для підприємств із високою часткою матеріаломісткості, до яких належить Leoni, особливого значення набуває оптимізація використання сировини. Впровадження автоматизованих систем обліку та прецизійного різання кабелю дає змогу істотно скоротити кількість відходів і неліквідних залишків дорогої мідної та алюмінієвої продукції [5]. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на зниження собівартості.

Важливим інструментом Lean є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), яке дозволяє виявити надлишкові операції, оптимізувати розміщення робочих місць і скоротити внутрішньоцехові переміщення матеріалів.

Паралельне застосування системи 5S забезпечує стандартизацію робочого простору, підвищує дисципліну та зменшує втрати часу, пов'язані з пошуком інструментів та матеріалів [6; 7].

Суворе дотримання концепції Just-in-Time та функціонування системи «витягування» дозволяє скоротити рівень запасів, знизити потребу у складських площах та підвищити оборотність активів. Для багатокомпонентного виробництва джгутів це є критично важливим, оскільки запаси безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства.

Разом із технічними аспектами філософія Lean наголошує на важливості культурних змін. Запровадження Kaizen передбачає формування середовища, у якому працівники постійно генерують і реалізовують пропозиції щодо вдосконалення процесів. Такий підхід забезпечує стійке підвищення ефективності за рахунок множини малих покращень, що систематично накопичуються [1].

Особливе значення для підрозділів міжнародних корпорацій має дотримання глобальних операційних метрик концерну, таких як OTD (On-Time Delivery), Scrap Rate та PPM (Parts Per Million). Виконання цих показників є умовою утримання статусу надійного постачальника та забезпечує стабільність довгострокових контрактів.

Іншим стратегічним напрямом розвитку є цифровізація. Поглиблення інтеграції внутрішніх інформаційних систем концерну сприяє підвищенню швидкості обміну даними, прозорості планування, узгодженості ланцюгів постачання та адаптивності виробництва до коливань попиту.

Таким чином, підвищення економічної ефективності ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» можливе на основі комплексної реалізації принципів Lean Manufacturing. Поєднання технічних, організаційних і культурних інструментів Lean забезпечує системне зниження виробничих витрат, підвищення якості та гнучкості, а також зміцнює позиції українського підрозділу в глобальній структурі концерну Leoni.

Перелік використаних джерел

1. Колос І. В., Омельяненко Т. В., Калінін О. В. Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 4. С. 113–124.
2. Lean manufacturing. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing (дата звернення: 21.11.2025).
3. What is Jidoka in Lean Manufacturing? URL: https://www.dmaic.com/what-is-jidoka-in-lean-manufacturing (дата звернення: 21.11.2025).
4. Система lean: концепція ощадливого виробництва. URL: https://yak.koshachek.com/articles/sistema-lean-koncepcija-berezhlivogo-virobnictva.html (дата звернення: 21.11.2025).
5. Що таке Lean менеджмент або ощадливе виробництво [Електронний ресурс]. URL: https://davinci-university.com/shcho-take-lean-menedzhment (дата звернення: 26.12.2025).

6. Інструменти бережливого виробництва. URL: https://habr.com/ru/articles/945384 (дата звернення: 21.11.2025).

7. Дослідження з впровадження 5S та інших Lean-інструментів. Інституційний репозитарій КПІ ім. І. Сікорського. URL: https://ela.kpi.ua/bitstreams/b0cff9e8-d096-4854-a2f1-071a09d5f41d/download (дата звернення: 21.11.2025).

Олена ВІЗІРЯКО [1]

[1] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

SMART-ЕКОНОМІКА ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до забезпечення економічної безпеки. Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизації, інтернету речей та штучного інтелекту формує нову модель функціонування організацій - SMART-економіку, яка базується на інтелектуальному управлінні, високому рівні інтеграції та адаптивності.

SMART-економіка створює можливості для зміцнення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення прозорості процесів, впровадження систем моніторингу ризиків, покращення аналітичної підтримки управлінських рішень. Використання великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури, ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати ймовірність фінансових, операційних і технологічних втрат.

Цифровізація бізнесу, водночас, породжує нові ризики, зокрема кіберзагрози, втрату критично важливої інформації, збої в роботі цифрових систем. Це потребує впровадження інтегрованих моделей економічної безпеки, заснованих на принципах SMART-керованості, гнучкості та проактивного реагування. Зокрема, застосування алгоритмів штучного інтелекту у системах ризик-менеджменту, цифрової верифікації даних та інтелектуальних систем захисту дозволяє підприємствам значно підвищити рівень стійкості до внутрішніх і зовнішніх впливів.

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємства в умовах SMART-економіки є формування цифрової культури, удосконалення компетентностей персоналу та створення інноваційного середовища, здатного швидко адаптуватися до динамічних змін. Інтеграція принципів цифрової безпеки в усі бізнес-процеси підприємства забезпечує формування стійкої та конкурентоспроможної бізнес-моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрових викликів.

Таким чином, SMART-економіка виступає не лише інструментом модернізації управлінських підходів, але й ефективною платформою для зміцнення економічної безпеки підприємства. Її застосування забезпечує підвищення стійкості бізнесу, адаптивності до зовнішнього середовища та здатності до довгострокового стратегічного розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. HBR, 2014. С. 64–88.
2. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. Acatech, 2013. С. 14–46.
3. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing, 2021. С. 22–57.
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. WEF, 2016. С. 11–39.
5. Малік М. Й., Мамчур В. А. *SMART-економіка*. НАН України, 2019. С. 5–28; 63–79.
6. Чухрай Н. І., Погорельська Т. І. *Цифрова трансформація підприємств*. Львів: ЛП, 2020. С. 41–66.
7. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. *Економічна безпека підприємства*. КНЕУ, 2018. С. 112–140.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0. Wiley, 2021. С. 73–102.

Богдан ГАЙВОРОНСЬКИЙ [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набуває все більшої актуальності. Розвиток цифрової економіки, поява нових бізнес-моделей, розширення масштабів використання інформаційних технологій, а також підвищення рівня конкурентної боротьби зумовлюють необхідність постійного моніторингу стану внутрішніх та зовнішніх загроз. Ефективне управління економічною безпекою дедалі частіше пов’язується з упровадженням цифрових систем аналізу даних, які дозволяють своєчасно виявляти ризики, прогнозувати можливі негативні наслідки та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті формування багаторівневої системи моніторингу економічної безпеки виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Моніторинг економічної безпеки традиційно розглядається як процес безперервного відстеження параметрів діяльності підприємства, що характеризують його стійкість, ресурсний потенціал, фінансову рівновагу та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Проте в умовах цифровізації цей процес набуває нових змістових характеристик. Він трансформується у складну багатофункціональну систему, у якій важливу роль відіграють інформаційні технології, машинне навчання, аналітика великих даних, автоматизовані індикатори ризику та механізми прогнозування. Традиційні методи діагностики, побудовані на періодичних аудитах або оцінюванні обмеженої кількості показників, вже не здатні забезпечити необхідну швидкість і точність реагування.

Тому сучасне підприємство потребує цілісної архітектури моніторингу, що об'єднує всі рівні управління – від операційного до стратегічного – у єдину інформаційно-аналітичну платформу.

Багаторівнева система моніторингу економічної безпеки передбачає наявність трьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного, тактичного та операційного. Кожен із них має власні функції, але всі вони інтегруються в загальну модель управління ризиками. Стратегічний рівень зосереджується на довгострокових завданнях, пов'язаних із прогнозуванням глобальних тенденцій, оцінюванням інвестиційних ризиків, визначенням політики економічної безпеки та формуванням ключових нормативів, на основі яких працюють нижчі рівні. Саме стратегічний рівень визначає загальну логіку системи моніторингу, встановлює метрики оцінювання, формує стандарти обробки інформації та задає вимоги до цифрової інфраструктури підприємства.

Тактичний рівень займає проміжну позицію між стратегічним управлінням і операційним контролем. Його головне завдання полягає у трансформації стратегічних орієнтирів у конкретні процедури моніторингу діяльності структурних підрозділів, оцінюванні внутрішніх процесів, аналізі ефективності використання ресурсів і виявленні ризиків середнього рівня. На цьому рівні здійснюється узагальнення інформації, яка надходить з операційного рівня, її систематизація, порівняння з нормативами та формування управлінських рекомендацій. Тактичний рівень тісно пов'язаний із цифровими інструментами бізнес-аналітики (BI-системи), інтелектуальними панелями моніторингу, хмарними платформами для обробки даних, а також з механізмами автоматизованої звітності. Саме тут формується аналітична база, на основі якої ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на забезпечення економічної стійкості.

Операційний рівень є фундаментом системи моніторингу, адже саме на ньому відбувається фіксація всіх первинних даних, подій та аномалій. Він забезпечує щоденний контроль над фінансовими потоками, виробничими процесами, логістикою, інформаційними потоками, рівнем завантаженості ресурсів та дотриманням регламентів. Операційний рівень характеризується найвищим ступенем автоматизації. Тут застосовуються системи кіберзахисту, ERP-платформи, модулі контролю доступу, інструменти для аналізу транзакцій у реальному часі, алгоритми машинного навчання для виявлення аномалій та системи внутрішнього контролю. Дані, що генеруються на цьому рівні, є вихідною основою для аналізу на тактичному та стратегічному рівнях, тому якість цифрової інфраструктури та точність інформації мають вирішальне значення.

Упровадження багаторівневої системи моніторингу економічної безпеки вимагає створення відповідної цифрової архітектури. Вона передбачає інтеграцію всіх процесів у єдину інформаційну мережу, що забезпечує оперативний обмін даними між рівнями управління. Основу такої архітектури становлять інформаційні системи, здатні обробляти великі обсяги даних, забезпечувати їхню структурованість і доступність, а також гарантувати високий рівень захисту. Цифровізація дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, підвищити точність прогнозування, скоротити час реагування на інциденти та забезпечити безперервність контролю.

Ключовими принципами побудови сучасної системи моніторингу економічної безпеки є інтегрованість, модульність, адаптивність, прозорість та автоматизація. Інтегрованість забезпечує взаємозв'язок між управлінськими рівнями, модульність дозволяє розширювати або модернізувати окремі компоненти системи без масштабної перебудови, адаптивність гарантує гнучку реакцію на зміни ринкового середовища, а прозорість створює умови для ефективного контролю. Автоматизація ж є основою цифрової трансформації моніторингу, адже вона забезпечує повну незалежність від ручної обробки даних.

Підсумовуючи, формування архітектури багаторівневої системи моніторингу економічної безпеки є необхідною умовою підвищення стійкості сучасних підприємств. Ця система забезпечує своєчасне виявлення ризиків, зменшує ймовірність негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, сприяє підвищенню ефективності управління та створює підґрунтя для стратегічного розвитку. Інтеграція цифрових технологій перетворює моніторинг на динамічний інструмент, що працює у режимі реального часу та забезпечує більш глибоке й точне розуміння стану підприємства. Таким чином, багаторівнева система моніторингу, побудована на сучасних цифрових технологіях, є ключовим фактором формування економічної безпеки в умовах цифровізації бізнесу.

Перелік використаних джерел

1. Бланк І. А. *Управління фінансовою безпекою підприємства*. Київ : Ніка-Центр, 2004. 776 с.
2. Ілляшенко С.М. *Інноваційний менеджмент* : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Підмогильний С. С. Парадигма формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 3. С. 35–41.
4. Калінеску Т. В., Ревенко Д. С., Нор В. В. Концепт формування аналітичного інструментарію діагностики економічної безпеки підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 17-23.

Олена ЗЕЛЕНКО [1]

[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри історії, археології та туризму, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, м. Київ; провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ДРАЙВЕРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ

Проблема структурного дефіциту робочої сили в українській промисловості набула критичного характеру, зумовивши пошук нетрадиційних джерел кадрового поповнення. Поєднання довгострокових демографічних тенденцій, масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції, а також наслідків

повномасштабного вторгнення створило безпрецедентний виклик для кадрового забезпечення підприємств. У цьому контексті залучення іноземних працівників із потенційної можливості перетворюється на реальний інструмент бізнесу для виживання та відновлення [1].

В таких складних обставинах життєдіяльності економіки країни та, зокрема, підприємств промислового сектору, сенс провести комплексний аналіз основних драйверів процесу залучення трудових імігрантів, розглянути його в контексті структурних змін ринку праці та поточних умов, що дозволить оцінити його перспективи та ризики.

Залучення іноземної робочої сили до промислового сектору України є багатофакторним явищем, яке випливає з глибоких структурних диспропорцій на ринку праці, посилених кон'юнктурними шоками. Фундаментальним драйвером виступає тривала демографічна криза, яка призвела до суттєвого звуження вікових категорій, що входять на ринок праці. Ситуація катастрофічно загострилася внаслідок масштабної трудової міграції після 2014 року та нової хвилі вимушеної міграції з початком повномасштабної війни [2]. Промисловість, як кадромісткий сектор, що традиційно покладався на великий контингент працездатних чоловіків, зазнає хронічного браку працівників саме в найпродуктивнішому віці. Цей дефіцит ускладнюється внутрішньою конкуренцією між секторами економіки, коли сфера послуг, будівництво або IT пропонують більш гнучкі умови праці та часто вищу заробітну плату, ніж промислові підприємства в регіонах, що призводить до відтоку потенційних кадрів [3].

Паралельно спостерігається явище девальвації кваліфікованих промислових професій. Підприємства відчувають гостру нестачу верстатників, зварювальників, наладчиків та електромонтерів, носії яких або стали частиною міграційних потоків, або були мобілізовані до Збройних Сил. Молодь, виходячи на ринок праці, часто обирає галузі з більш високим іміджем та перспективами, ніж, наприклад, традиційна важка промисловість [4]. Цю структурну проблему посилює потреба в технологічному трансфері. Впровадження сучасного, часто імпортного обладнання в рамках відновлення чи модернізації вимагає залучення іноземних спеціалістів не лише для його запуску, а й для навчання місцевих команд, що перетворює залучення іноземців з просто заповнення вакансії на інвестицію в людський капітал.

Кон'юнктурні драйвери, спричинені повномасштабною війною, надали структурним тенденціям екстремального характеру. Мобілізація значної частини кваліфікованих працівників чоловічої статі створила раптову та критичну прогалину у виробничих ланках. Порушення логістичних ланцюгів поповнення кадрами з традиційних промислових регіонів, пошкодження інфраструктури та необхідність швидкого відновлення виробництва для виконання, зокрема, оборонних замовлень чи міжнародних контрактів, змушують керівництво підприємств шукати швидкі рішення. У цих умовах залучення іноземної робочої сили стає одним з єдиних доступних інструментів для оперативного закриття кадрових прогалин та забезпечення безперебійної роботи.

Важливим каталізатором процесу виступають регуляторні зміни. Уряд України, усвідомлюючи глибину кадрової кризи, вжив заходів щодо лібералізації

процедур працевлаштування іноземців. Спрощення отримання дозволів на працевлаштування іноземних громадян є прямим відгуком на запити бізнесу та легалізує прагнення підприємств знайти працівників за кордоном. Одночасно, географічний вектор пошуку кадрів розширюється. Для громадян країн з менш розвиненою економікою (Азія, Африка, деякі країни Близького Сходу) заробітна плата в українській промисловості може бути конкурентною, що перетворює Україну з країни-донора робочої сили на потенційного реципієнта для певних категорій працівників.

Процес інтеграції іноземної робочої сили має не лише економічне, а й соціальне вимірювання. Виникає парадокс: з одного боку, Україна традиційно є країною-експортером трудових ресурсів, а з іншого – мусить швидко адаптуватися до ролі приймаючої сторони. Це породжує потенційні конфлікти ідентичності та культурні бар'єри. На рівні колективу може виникнути ситуація, коли різниця в ментальності, комунікаційних стилях та підході до трудової дисципліни між місцевими та іноземними працівниками призводить до непродуктивної динаміки. Важливим чинником є також рівень соціальної інфраструктури в промислових регіонах: наявність житла, медичних послуг, навчальних закладів для дітей мігрантів. Без цього навіть високі зарплати не стануть довгостроковим мотиватором. Крім того, присутність значної кількості іноземців може активізувати в окремих соціальних групах ресентимент, заснований на побоюванні конкуренції за ресурси або на культурній відчуженості, що вимагає продуманої інформаційної політики з боку як держави, так і бізнесу.

Можна виділити кілька потенційних сценаріїв. Оптимістичний сценарій передбачає створення цілісної державної програми, що поєднує спрощену процедуру найму, програми української мови та культурної адаптації, а також стимули для підприємств, що інвестують в інтеграцію. Це може перетворити Україну на регіональний центр залучення талантів для відновлення. Інерційний сценарій (реалізується вже зараз) характеризуватиметься хаотичним та фрагментарним залученням іноземців окремими компаніями, що призведе до формування ізольованих анклавів, соціальної напруги і неефективного використання ресурсів. Песимістичний сценарій може реалізуватися у разі збереження високих бюрократичних бар'єрів, відсутності суспільного консенсусу та погіршення безпекової ситуації, що зробить Україну непривабливою для кваліфікованих мігрантів і збереже дефіцит кадрів на критичному рівні.

Таким чином, залучення іноземної робочої сили на промислові підприємства України є не спорадичним явищем, а закономірною реакцією на поєднання глибоких структурних дисбалансів ринку праці та екстремальних кон’юнктурних умов. Головним драйвером виступає катастрофічний дефіцит кваліфікованих та мотивованих кадрів, спричинений демографією, міграцією та наслідками війни. Хоча держава сприяє цьому процесу через лібералізацію законодавства, його подальша динаміка залежатиме як від розвитку безпекової ситуації, так і від здатності підприємств та суспільства забезпечити ефективну соціальну та культурну адаптацію іноземних працівників. Подолання бюрократичних бар’єрів, мовних труднощів та потенційної соціальної напруженості стане критично

важливим для перетворення цього вимушеного заходу на сталу компоненту кадрової стратегії відновлення української промисловості.

Перелік використаних джерел

1. Близнюк В., Бурлай Т., Гук Л. Стан і можливості розвитку людського капіталу у мілітарному та відбудовчому контектсті. *Економічна теорія*. 2025. № 1, 31-68. https://doi.org/10.15407/etet2025.03.031

2. Матвійчук Я. Демографічна криза і нестача робочої сили. В Україну завозять робітників з країн Африки та Азії. *Українська правда*. 20.06.2024. URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/matvijchuk/6674246036ae2/

3. Васильців Т. Г., Левицька О. О. *Інструменти політики регулювання регіональних ринків праці у контексті відновлення економіки регіонів України*. Науково-аналітична записка. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України НАН України», 2023. 13 с. URL: https://www.ird.gov.ua/irdp/e20230004.pdf

4. Дефіцит "технарів" в Україні впливає на її оборонні можливості: як знайти рішення? Рубрика. 05 жовтня 2023. https://rubryka.com/article/defitsyt-tehnichnyh-spetsialistiv-v-ukrayini/

Тетяна КАЛІНЕСКУ [1]

[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕАЛІЇ

Сучасні економічні виклики та воєнний стан в Україні, виявили, що більшості українських підприємств наразі потрібно адаптуватися до зовнішніх умов розвитку бізнесу та впроваджувати інновації швидше, ніж це було раніше. При цьому не слід забувати й про те, що існує складний економічний клімат, який зменшує доступність різного капіталу, а значить завдання досягти більших результатів швидше і з меншими ресурсами за рахунок вдалого управління інноваційним розвитком стає набагато актуальнішим.

Наразі більшістю сучасних дослідників, керівників організацій та новаторів виробництв виділяють низку сучасних драйверів, які дозволяють робити науково-технічний й технологічний прорив у різних сферах діяльності [1 - 4]:

1. Цифровізація та штучний інтелект (ШІ), що дозволяють створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі; аналізувати та структурувати великі масиви даних, надавати дієві рекомендації, допомагати знаходити більш потрібну інформацію, своєчасно виявляти небезпечні сигнали для прийняття рішень, генерувати нові ідеї для покращення діяльності.

2. Зміна споживчих потреб, котра примушує підприємства орієнтуватися виключно на інновації та активно, іноді несвідомо, шукати нові потреби, що задовольняють різні забаганки споживачів.

3. Глобальна конкуренція, що змушує підприємства систематично впроваджувати інновації для збереження та зміцнення своїх позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

4. Державна політика, яка відіграє значну роль у визначенні пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, формуванні програм та створенні нормативно-правової бази інновацій.

5. Інвестиції та фінансування, де визначну роль мають відігравати венчурні інвестиції і фінансування інноваційних проектів та досліджень.

6. Інноваційна інфраструктура, що становиться головною умовою для виробництва, будь-якого підприємництва та здійснення успішних наукових досліджень.

7. Корпоративна культура, яка має стимулювати креативність проведення експериментів, готовність приймати ризики. Вона має стати реальним потужним драйвером інновацій всередині підприємств.

8. Спеціалізовані знання та інтелектуальна власність, набуття і захист яких стають об'єктами інноваційної діяльності та сприяють розвитку будь-якого суб’єкта господарювання.

Визначені інноваційні драйвери мають працювати на запровадження найкращих міжнародних інноваційних практик, на які сьогодні спрямована національна економіка та виробнича діяльність в Україні, а саме - розвиток екосистем і державної політики [5]. Тож, інноваційна стратегія України до 2030 року буде пов’язана зі створенням, розвитком, посиленням української екосистеми інновацій та багатосторонньою довгостроковою державною політикою її підтримки; стимулюванням інновацій для розв’язання внутрішніх проблем та подолання глобальних викликів. Ці інновації є досить важливими для підтримки процесу післявоєнних трансформацій в Україні, в т.ч. для захисту суверенітету нашої держави, відбудова інфраструктури та житла, з урахуванням «зелених» трендів, технологій smart city, що допоможе подолати жахливі наслідки від воєнних дій, побудувати новий підхід до збільшення тривалості та якості життя та змінити негативні демографічні тренди. При цьому суттєва увага має приділятися й розвитку людського капіталу, завдяки поліпшення цифрової грамотності, використанню ШІ в освіті й можливостям навчання протягом життя, тісно пов’язаними з подальшим працевлаштуванням та розвитком підприємництва. Невипадково більшість освітніх програм в різних галузях освітньої діяльності прив’язані до освоєння і володіння цифровими технологіями із застосуванням ШІ. Наприклад, тільки в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» у 2025 році на одному факультеті «Програмної інженерії та бізнесу» були введені додатково дві освітні програми (ОП) «Цифровий маркетинг», «Smart-економіка» поряд із існуючими ОП «Інженерія програмного забезпечення», «Маркетинг та брендинг» та «Економіка».

Інноваційні драйвери в рамках стратегічної візії країни до 2030 року мають забезпечити [5]:

- щорічні темпи приросту ВВП у середньостроковій перспективі на рівні не нижче ніж 50 % від загальносвітового рівня;

- частку внеску інноваційних продуктів у ВВП не нижче ніж 15–20 %;

- конкурентоспроможні умови для ведення бізнесу та залучення інвестицій, відновлення довіри до держави як ефективного регулятора;

- заходи щодо зменшення податкового навантаження на бізнес;

- розвиток інновацій та модернізацію всіх секторів економіки з метою підтримки їх конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках;

- нормативно-правове поле для суб'єктів господарювання, що проводять інноваційну діяльність, з використанням дієвих механізмами захисту авторського права та інтелектуальної власності;

- розвиток підприємницької культури завдяки цифровій інфраструктурі;

- підтримку пріоритетних програм розвитку інноваційних інкубаторів, акселераторів та хабів для стартапів;

- максимально сприятливі та доступні можливості для фінансування інноваційних проєктів та програм, створюючи державні агенцію з інновацій та фонд.

Такі перспективи інноваційного розвитку дозволять змінити позиції України на зовнішніх ринках, а саме [2, 5]:

- сприйняття України у світі як цифрової та інноваційної держави, країни підприємців та великих можливостей у центрі Європи;

- підвищити рівень інформування потенційних інвесторів про можливості економіки, залучити до співпраці ключові венчурні фонди включно з програмами повоєнної відбудови країни;

- забезпечити покращення суверенних економічних, фінансових та інноваційних рейтингів (на кшталт S&P, Fitch, Moody's);

- входження України до топ-30 країн за компонентами «Тягар державного регулювання» та «Бізнес-регулювання»;

- входження України до топ-40 країн за компонентом «Рівень ринкового домінування»;

- входження України до топ-60 країн за компонентом «Захист інтелектуальної власності».

Тож, якщо сприймати драйвер як рушій інноваційного розвитку, то слід вважати головною керуючою силою людину, результати діяльності якої, завдяки набутим знанням, новаторським вмінням та новітнім технологіям управління науково-технічним прогресом на підприємствах, можна використати для подолання сучасних внутрішніх й зовнішніх викликів та забезпечення таких реалій життя, що дозволять стати країні повноправним членом європейської співдружності й зайняти достойне місце у світовому цифровому та інноваційному лідерстві.

Перелік використаних джерел

1. Топ-6 трендів інноваційного менеджменту 2025 року. URL: https://www.management.com.ua/tend/tend1460.html

2. Зінчук Т.А. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4626/4568

3. Чайкіна А.О., Маслій О.А., Черв'як А. В. Сучасні драйвери підвищення економічної безпеки країни в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2 (49). С. 307 – 313.

4. 10 технологічних трендів 2024 року. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/10-tehnologichnih-trendiv-2024-roku

5. Глобальна інноваційна візія України. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files

Андрій КАРПОВ [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Сьогодні, в умовах значних цифрових змін, формування механізму стійкого розвитку бізнесу на засадах цифрових інновацій є ключовою умовою підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств, що й визначає актуальність задачі. Цифрові технології забезпечують розвиток і нові можливості для оптимізації процесів, удосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів. Цифрові інновації виступають не лише інструментом модернізації окремих процесів, а й фундаментом для формування стійкої моделі розвитку бізнесу, що ґрунтується на гнучкості, інноваційності та стратегічній проактивності. Інтеграція інноваційних цифрових рішень у систему управління дає змогу підвищити прозорість операційної діяльності, зменшити операційні ризики та забезпечити швидке реагування на зовнішні зміни.

Стійкий розвиток бізнесу вимагає впровадження комплексного механізму, що поєднує технологічні інструменти з організаційними та стратегічними змінами. Ключовими його елементами мають стати розвиток цифрових компетентностей персоналу, модернізація інфраструктури, впровадження даних як основи для прийняття рішень та використання інноваційних моделей управління. Такий механізм забезпечить довгострокову спроможність підприємства підтримувати високий рівень ефективності, водночас адаптуючись до технологічних трендів і змін ринкових умов.

Механізм стійкого розвитку бізнесу на засадах цифрових інновацій повинен ґрунтуватись на сучасних підходах технологічних, організаційних і стратегічних рішень, що забезпечують довгострокову стабільність та конкурентні переваги підприємств. У фокусі цих підходів перебуває перехід від фрагментарного впровадження цифрових рішень до системної трансформації бізнес-моделей, які передбачають підвищення гнучкості, оптимізацію процесів і зростання інноваційної спроможності.

Одним із ключових підходів є використання концепції цифрової зрілості, що дозволяє оцінити поточний стан підприємства та визначити оптимальну траєкторію цифрового розвитку. Додаткове значення має впровадження моделей управління, орієнтованих на дані, які забезпечують точність прогнозування, покращують якість управлінських рішень і сприяють ефективному ресурсному плануванню. Важливою складовою сучасних підходів є розвиток організаційної культури інновацій, що підтримує експериментування, швидку адаптацію та міжфункціональну взаємодію. Загалом, сучасні підходи формують таку модель розвитку бізнесу, в якій цифрові інновації виступають не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує стійкість, динамічність і довготривалу результативність підприємства.

Структуру механізму можна представити як комплекс взаємопов'язаних складових, які забезпечують узгодженість технологічних, організаційних та стратегічних перетворень. Основою цього механізму є аналітичний блок, що включає оцінку цифрової зрілості, моніторинг ключових показників діяльності та ідентифікацію можливостей для впровадження інновацій. Він формує інформаційну базу для обґрунтованих рішень щодо модернізації бізнес-процесів.

Другим елементом виступає технологічний блок, який охоплює цифрову інфраструктуру, інструменти автоматизації, аналітичні платформи, системи кібербезпеки та інноваційні технології – зокрема штучний інтелект і рішення на основі даних. Цей блок забезпечує технічні можливості для підвищення ефективності, швидкості та прозорості операційної діяльності.

Організаційний блок включає управлінські структури, систему компетентностей, мотиваційні механізми та інноваційну культуру. Він визначає здатність підприємства реалізовувати цифрові зміни, підтримувати адаптивність і забезпечувати координацію між підрозділами. Важливою складовою є інтеграція нових практик командної взаємодії та гнучких моделей управління.

Стратегічний блок спрямований на формування довгострокових цілей цифрового розвитку, визначення пріоритетів інвестування, управління ризиками та узгодження цифрових ініціатив із загальною бізнес-стратегією. Він забезпечує системність і послідовність впроваджуваних змін.

На рисунку 1 представлений механізм стійкого розвитку бізнесу на засадах цифрових інновацій. Усі складові механізму взаємодіють у єдиній логіці: аналітичний блок формує основу для прийняття рішень, технологічний забезпечує інструменти їх реалізації, організаційний створює умови для їх ефективного впровадження, а стратегічний визначає напрям і темп розвитку. Така взаємопов'язаність забезпечує цілісність системи та формує передумови для стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Підсумовуючи викладене, необхідно зауважити, що цифрові технології стають основою оптимізації процесів, підвищення ефективності управління та зміцнення стратегічної гнучкості. Ефективність розробленого механізму визначається узгодженою взаємодією аналітичного, технологічного, організаційного та стратегічного блоків, що разом формують цілісну систему цифрового розвитку.

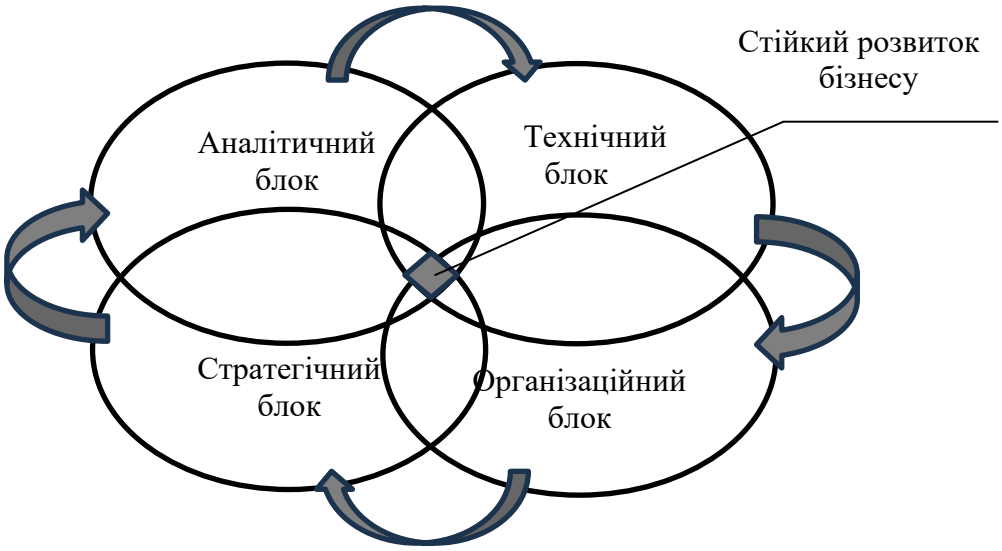

Рисунок 1 – Схема механізму стійкого розвитку бізнесу на засадах цифрових інновацій

Аналітичний блок дає змогу оцінити цифрову зрілість і визначити напрям змін, технологічний – формує інфраструктуру та інструменти модернізації, організаційний – забезпечує спроможність до змін через розвиток компетентностей і культури інновацій, а стратегічний – визначає пріоритети, координує цифрові ініціативи та узгоджує їх із загальною траєкторією розвитку підприємства. Узгодженість цих складових сприяє підвищенню адаптивності бізнесу та формуванню стабільної основи для стійкого зростання.

Перелік використаних джерел

1. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток.* 2020. № 7 (26). С. 6–14.

2. Командровська В.6Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141.

3. Яценко Д. С., Ревенко Д. С. Моделювання впливу цифрової трансформації на економічне зростання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2025. №33. С. 229–234. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335921

4. Revenko D., Romanenkov Y., Polozova T., Lebedchenko V., Molchanova K. The impact of digitalization on the economic growth of the European Union: an empirical study. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2024. 3(13(129). P. 46–56. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304256.

5. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.

6. Нагара М. Б. Механізм розвитку інноваційної екосистеми: складові, особливості, детермінанти. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 3. С. 39–44.

Вероніка КОВАЛЬЧУК [1]
[1] д-р наук з держ. управл., проф., професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ефективна реалізація стратегій сталого розвитку територіальних громад потребує формування комплексної та гнучкої системи стратегічного управління, яка забезпечує цілісність, узгодженість і синергію всіх етапів управлінського циклу – від постановки цілей до моніторингу результатів. Ключовою характеристикою такої системи виступає її інтегрованість, що передбачає поєднання економічних, соціальних, екологічних, просторових та безпекових аспектів розвитку, а також забезпечення взаємодії між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями планування. Саме інтегрованість дозволяє сформувати цілісне бачення перспектив розвитку громади, забезпечити міжсекторальну координацію дій всіх стейкхолдерів та мінімізувати потенційні конфлікти цілей і ресурсів.

Запровадження інтегрованої моделі стратегічного управління передбачає інституційні, організаційні та методологічні трансформації. Передусім важливим є формування ієрархічно та логічно узгодженої структури стратегічних і програмних документів. Базовим документом є довгострокова стратегія розвитку громади, що визначає бачення, місію та стратегічні цілі на 10–15 років. Її конкретизацію забезпечують цільові галузеві та міжгалузеві програми, флагманські проєкти, короткострокові плани соціально-економічного розвитку та прогнозні бюджетні документи. Синхронізація їх розроблення та реалізації є необхідною умовою ефективності стратегічного процесу.

Важливою складовою інтегрованої моделі є застосування матричного підходу до організації виконання стратегії, що передбачає створення кросфункціональних проєктних груп під конкретні стратегічні цілі. На відміну від лінійно-функціональної структури, матричний формат сприяє подоланню міжвідомчих бар'єрів, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню адаптивності управлінських рішень. Керівники та члени проєктних груп призначаються та контролюються безпосередньо керівником громади чи профільним заступником, що забезпечує стратегічний фокус їхньої діяльності.

Суттєву роль відіграє багаторівнева співпраця зі стейкхолдерами. Ефективна модель передбачає не лише інформування та консультування, а й спільне формування рішень, делегування повноважень і залучення ресурсів. До результативних механізмів належить створення громадських рад чи комісій за стратегічними напрямками, до яких входять представники місцевої влади, бізнесу та громадянського суспільства. Вони слугують платформою для узгодження інтересів, пошуку інноваційних рішень та мобілізації ресурсів території. Іншими формами співпраці можуть бути проведення спільних стратегічних сесій, підписання меморандумів про партнерство з агенціями регіонального розвитку, асоціаціями підприємців, закладами освіти, грантодавцями тощо.

Окрему увагу слід приділити узгодженню стратегії розвитку громади

з регіональними, національними та глобальними стратегічними документами в сфері сталого розвитку. Зокрема, на регіональному рівні громада має враховувати пріоритети та проєкти, визначені у стратегії розвитку відповідної області, брати участь у формуванні проєктів регіонального розвитку, що фінансуються з Державного фонду регіонального розвитку, програм міжнародної допомоги.

На національному рівні важливо забезпечити синергію з галузевими стратегіями та планами пріоритетних дій уряду, державними цільовими програмами. Врахування глобального контексту передбачає інтегрування у стратегію розвитку громади принципів та цільових орієнтирів концепції сталого розвитку, Цілей сталого розвитку ООН на період до 2030 року, Паризької угоди щодо зміни клімату тощо [1, 2].

Успішна реалізація стратегій сталого розвитку територіальних громад значною мірою залежить від ефективності співпраці та синергії між ключовими стейкхолдерами – органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадськими організаціями, науково-освітніми установами. Адже кожен з цих суб'єктів володіє унікальними ресурсами, компетенціями та мотиваціями, поєднання яких створює значно більший ефект, аніж проста сума їхніх окремих зусиль. Відтак, розбудова довірчих та взаємовигідних партнерських відносин між стейкхолдерами стає неодмінною умовою досягнення стратегічних цілей розвитку громади.

Партнерство у контексті реалізації стратегії передбачає тривалу та структуровану співпрацю між стейкхолдерами задля спільного подолання місцевих проблем та створення суспільних благ на засадах співфінансування, розподілу ризиків та синергії ресурсів. На відміну від традиційної моделі «влада – підпорядкування», партнерська модель базується на принципах рівноправності, прозорості, спільної відповідальності за результат. Вона охоплює широкий спектр форм та механізмів співпраці – від консультування та координації дій до реалізації спільних проєктів та утворення цільових альянсів чи консорціумів.

У цьому контексті набуває значення партнерство з бізнесом у форматі державно-приватного партнерства, взаємодія з організаціями громадянського суспільства та співпраця з університетами і науковими установами, які забезпечують аналітичну та інноваційну підтримку.

Важливим напрямом є розвиток міжмуніципального партнерства, що дозволяє громадам спільно реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти, оптимізувати надання послуг і підвищувати інвестиційну привабливість територій.

Невід'ємною складовою ефективної моделі реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад є забезпечення підзвітності та прозорості цього процесу. В умовах зростаючої автономії та розширення повноважень органів місцевого самоврядування, а також підвищення очікувань та вимог з боку громадськості, саме підзвітність та прозорість стають ключовими чинниками легітимності та суспільної підтримки стратегічних рішень та дій влади. Без налагодження дієвих механізмів контролю за діяльністю органів влади з боку громадян, а також забезпечення максимальної відкритості інформації про перебіг та результати реалізації стратегій, їх потенційна ефективність буде зведена нанівець.

Забезпечення підзвітності та прозорості процесу реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад є не просто вимогою часу, але й передумовою їхньої легітимності та ефективності в довгостроковій перспективі. В основі підзвітності та прозорості – налагодження постійної комунікації та співпраці між місцевою владою і громадою, впровадження дієвих механізмів громадського контролю та зворотного зв'язку, використання сучасних цифрових інструментів для інформування та залучення громадян.

Таким чином, формування інтегрованої системи стратегічного управління є критично важливою умовою успішної реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад. Вона сприяє узгодженості дій, партнерській взаємодії, ефективному використанню ресурсів та орієнтованості на довгострокові результати. Водночас впровадження такої моделі потребує зміни управлінської парадигми, розвитку компетентностей і забезпечення ресурсної підтримки, що передбачає поетапність та безперервне навчання.

Перелік використаних джерел

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року. URL : https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

2. Цілі Сталого Розвитку: Україна : Національна доповідь. – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

Вероніка КОВАЛЬЧУК [1], Деніс ПУКІР [2]

[1] д-р наук з держ. управл., проф., професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 281 Публічне управління та адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ

Зміна суспільних орієнтирів, економічні трансформації, процеси глобалізації і регіоналізації економіки, які відбуваються паралельно і одночасно, зростання рівня самостійності і відповідальності територіальних громад за власне майбутнє в умовах воєнного стану вимагають нових принципів і механізмів реалізації державної соціально-економічної політики. Досі залишаються недостатньо розробленими науково-теоретичні засади довгострокового планування і програмування соціально-економічного розвитку територій, ефективної організації взаємодії місцевих органів влади з територіальною громадою у процесі прийняття рішень стосовно її розвитку. Розробка концептуальних засад, теоретичних підходів

до реалізації державної соціально-економічної політики згідно з вимогами воєнного часу, формування стратегічних планів соціально-економічного розвитку територій, на основі ефективного використання місцевих ресурсів, розвиток форм і методів залучення широких кіл громадськості до стратегічного планування є важливою науковою задачею сьогодення.

Довготривалі дослідження сутності і практики управління великими системами, зокрема соціотехнічними, свідчать про те, що успіх процесу управління крім інших об'єктивних умов багато у чому визначається поведінськими мотивами об'єкта управління, психологічним станом системи. Отримані раніше характеристики реакції об'єкту управління свідчать про такий стан, коли значна частка управлінських рішень, вказівок, постанов не впроваджується, а залишається на папері. Нерозуміння сутності описаних явищ слугує причиною того, що намагання досягнути виконання владних вказівок народжує прийняття усе нових і нових рішень, що істотно знижує ефективність управління. Ознакою такого стану є нескінченні малоефективні рішення, постанови, прийняті з боку як законодавчої, так і, особливо, виконавчої влади (постійні перестановки кадрів, об'єднання – роз'єднання, переіменування, створення і ліквідація структур управління тощо).

У той же час Україна змагається з труднощами трансформації своєї гібридної економіки у ринкову економіку на основі засад верховенства права. Зі свого боку місцеве самоврядування прагне запровадити демократичний процес місцевого соціального і економічного розвитку. Загальною тенденцією в Україні, як і у розвинутих країнах світу, стає посилення інтересу до стратегічного планування розвитку не тільки регіонів, але й окремих міст. Стрімке нарощування когнітивної складності розвинутих суспільств, швидкість технологічних змін, взаємопроникнення різних сфер знань та суспільного життя водночас підсилюють потенційні можливості людства, але й значно підвищують ціну управлінської помилки. Постійно зростає складність проблеми вибору шляхів розвитку. Вибір стає все більш багато параметричним і багатокритеріальним.

Об'єктивне ускладнення систем управління суспільством підштовхує еволюцію централізованих систем до розподілених. При цьому концентрації ресурсів як головної умови для вирішення проблем вже недостатньо самої по собі – все більшого значення набувають синергетичні ефекти, кооперативні спільні дії усіх суб'єктів загального процесу розвитку. Суттєвим фактором невизначеності сценаріїв глобальних і локальних змін є підвищення впливу малих сигналів на загальний розвиток суспільних систем у цілому.

Наведені фактори зумовлюють посилений інтерес до стратегічного мислення, управління та планування життєдіяльності різних за масштабами територіальних громад, пояснюють необхідність засвоєння відповідної культури проектування власного майбутнього як засобу зниження ризиків і помилок і підвищення ефективності загальних дій. Реагуючи на вищезгадане, міста змушені проводити все складнішу соціально-економічну політику, шукати оригінальну комбінацію різноманітних її методів і механізмів, висувати принципово нові ідеї, що можуть дати імпульс розвитку міста. Внаслідок цього багато міст стали розробляти комплексні документи, де системно розглядаються цілі, завдання, напрями розвитку міста у цілому. У різних містах такі документи мають різні назви:

«стратегія економічного розвитку», «економічна стратегія міста», «стратегічний план», «стратегічна концепція розвитку» тощо.

На основі аналізу подібних документів і методичних рекомендацій щодо їх створення можна зробити наступні висновки [1, 3].

По-перше, за ядро стратегічного планування сприймається розгорнутий аналіз, що пов'язує можливі перспективи і цілі розвитку міського господарства, результатом чого має стати комплекс пов'язаних між собою проектів і програм, що забезпечують стійкий розвиток міста.

По-друге, аналіз перспектив розглядається як процес прогнозування найважливіших економічних і політичних показників, що визначають соціально-економічний і суспільно-політичний стан територіальної громади на завдану перспективу. Головною відміною стратегічного планування від традиційного прогнозу за тенденцією визнається врахування зовнішніх чинників, які можуть вплинути на тенденції розвитку міста. Стратегічне ж прогнозування з урахуванням тенденцій, небезпек, шансів і багатьох зовнішніх чинників дозволяє отримати множину можливих станів, з яких відбираються досяжні цілі. Це ж стосується і етапу розробки механізмів досягнення цілей, на якому здійснюється безпосередній пошук цих механізмів і аналіз можливостей їх реалізації при існуючому потенціалі територіальної громади.

По-третє, при розробці стратегічних планів розвитку міста застосовуються підходи, принципи, інструментарій, характерні для територіального маркетингу як концепції управління.

По-четверте, загальною вадою переважної більшості стратегічних планів міського розвитку слід визнати слабкість блоку моніторингу і громадського сприйняття концепції стратегічного розвитку. Зазвичай вони залишаються на рівні визначення загальних принципів моніторингу і підготовки звітності при реалізації стратегічного плану або створення механізму постійного відновлення і суспільного обговорення стратегії.

Виснажлива війна, котра почалась в лютому 2022 року, призвела до значних кардинальних змін в житті України, в тому числі значно змінила механізми реалізації державної соціально-економічної політики органів в регіонах. Воєнні дії на території України повністю перекреслили всі плани розвитку, прийняті довоєнні Стратегії й кардинальним чином змінили завдання в діяльності системи публічної влади регіонів. Результатом постійної воєнної агресії ворога стало значне руйнування виробничих потужностей, соціальної й виробничої інфраструктури, житла, масштабної гибелі людей, загальної економічної кризи в регіоні, релокації з нього бізнесу, зростання негативних екологічних наслідків для довкілля регіону, що загострює проблеми воєнного часу та ставить завдання на період післявоєнної розбудови.

Серед напрямів удосконалення організаційних форм роботи з територіальною громадою у процесі стратегічного планування її розвитку слід виділити розробку соціальних технологій активізації на усіх рівнях як державного управління, так і місцевого самоврядування, політики з розвитку інституціональної системи громадянського суспільства в Україні, що може сприяти впровадженню ефективної державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови.

Перелік використаних джерел

1. Бурик З.М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53–62.
2. Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.23 р. № 817 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 20 жовтня 2025 р.).
3. Склярська О.І., Стецюк О.В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. №1 (42).

Ірина МОСЬПАН [1]

[1] здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Забезпечення стабільного функціонування системи в умовах кризи та узгодження економічної й соціальної складових ґрунтується на взаємодоповнюванні її елементів, а не на створенні реального чи потенційного конфлікту інтересів. Ефективність будь-якої системи визначається її функціональними можливостями, а її структура й склад відображають характер взаємозв'язків між внутрішніми компонентами та зовнішніми підсистемами. Стійкість і життєздатність системи проявляються у здатності протистояти потрясінням, адаптуватися, відновлюватися та виконувати свої функції. За Л. Сергєєвою[1], структура життєдіяльності системи охоплює такі елементи: стійкість, надійність, живучість і вмотивованість.

Повноцінне функціонування системи регулюють механізми забезпечення життєдіяльності соціально-економічної системи. До яких можна віднести: інституційні, економічні, соціальні та інноваційні.

Рисунок 1 – Механізми забезпечення життєдіяльності соціально-економічної системи

Інституційні чинники поділяються на правові та організаційні, серед економічних ключову роль відіграють ринок і фінансові важелі. До соціальних належать механізми розподілу благ та системи соціального захисту. Інноваційні

компоненти функціонують через комплекс взаємопов'язаних форм взаємодії. До основних складових життєздатності соціально-економічної системи належать ресурси (природні, людські, фінансові), технології, управління та інституційне середовище, зокрема його стабільність і політика. Для ефективного функціонування системи необхідним є баланс між виробництвом і споживанням. Центральним елементом системи виступає людина, оскільки її поведінка як автономного суб'єкта може як зміцнювати, так і послаблювати стійкість системи в умовах кризи [2]. Соціально-економічні системи розвиваються циклічно, охоплюючи сферу суспільних інтересів і сферу суспільних відносин. Суспільні інтереси проявляються у взаємодії та відносинах між людьми, тоді як суспільні відносини визначають процеси виробництва, розподілу, обміну та раціонального використання ресурсів.

Нестабільність змінює структуру системи, руйнує її зв'язки та впливає на поведінку окремого економічного суб'єкта, який своєю чергою трансформує поведінку інших учасників. Складність економічної системи полягає у тому, що зміни на макрорівні відображаються на структурі, зв'язках і діях економічних агентів. Адаптивне розв'язання системних конфліктів забезпечує стійкість соціально-економічної системи, яку доцільно розглядати як функцію параметрів пружності та пластичності. Водночас поява біфуркаційних процесів свідчить про втрату стійкості та безпеки системи [3].

Життєздатність соціально-економічних систем визначається здатністю розуміти власну природу, адаптуватися до зовнішніх умов, підтримувати функціонування та забезпечувати подальший розвиток.

Перелік використаних джерел

1. Сергєєва Л. Н., Кучерова Г. Ю. Науково-методологічний підхід до моделювання життєздатності податкової системи України. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. №3(189). С. 357– 366.

2. Жовновач Р. І. Розвиток продуктивних сил та галузей . Економіка та управління підприємствами. *Економічні науки.* 2016. № 30. С.224-232.

3. Бурлуцька С.В. Механізми забезпечення стійкості соціально-економічних систем у контексті їх безпеки. *Економічний вісник.* 2015. №3. С. 19–25. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01d-aa0d-c21d69b57cbc/content

4. Ревенко Д. С. Методологія моделювання діагностики і управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2019. 320 с.

5. Комар Б. І., Ревенко Д. С., Мосьпан І. А. Моделювання рівня інновативності підприємства як інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії інноваційного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наку. пр. 2022. Вип. 3(89). С. 148–154. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-23

6. Булавінцева І. В., Ревенко Д.С. Оцінювання життєздатності соціально-економічних систем в параметрах інноваційного розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 73–79.

Валерія ПЕТРИК [1]
[1] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

У контексті повномасштабного військового вторгнення і системної економічної дестабілізації, яку переживає Україна, мале підприємництво стикається з безпрецедентними викликами: руйнуванням логістики, падінням купівельної спроможності населення, перебоями в постачаннях, зростанням ризиків фінансової нестабільності та необхідністю оперативно реагувати на зміну ринкових умов. З іншого боку, саме малі підприємства відігравають ключову роль у підтримці економічної стійкості, забезпеченні зайнятості, відновленні соціально-економічної діяльності та формуванні гнучкої, адаптивної структури бізнесу на період воєнного часу. В Україні їх частка у структурі економіки залишається стабільно високою і становить близько 95 відсотків усіх суб'єктів суб'єктів господарювання: у 2023 році – 95,2%, а у 2024 році – 94,9% [1].

Під час війни малий бізнес опинився перед необхідністю швидко адаптуватися до зміненої економічної та соціальної реальності. У період з 2022 по 2025 рік 684 995 ФОПів закрилися, але водночас було зареєстровано 763 759 нових підприємців, що свідчить про високу мобільність і прагнення підприємців адаптуватися [2]. Лише 5-6 % дрібних та середніх підприємств не зазнали економічних втрат. Середня завантаженість потужностей МСБ знизилася з 72,4 % до 45,7 % у період війни [3]. Підприємства були змушені швидко переорієнтовуватися, змінювати канали постачання та збуту, а інколи й профіль діяльності.

У такому середовищі традиційні моделі розвитку бізнесу, орієнтовані на стабільність, плановість та довгострокову стратегію, виявляються недостатніми. Натомість актуальними стають адаптивні моделі –такі, що передбачають швидку переорієнтацію діяльності, гнучкість управління ресурсами та структуру підприємства, інновації, диверсифікацію, використання цифрових технологій та стратегій виживання в умовах нестабільності.

Адаптивне підприємство визначається як відкрита система, здатна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та перерозподіляти ресурси. Основні принципи адаптивності МСБ включають [4-6]: гнучкість управління ресурсами – фінансовими, людськими, матеріальними; здатність швидко перерозподіляти їх залежно від ситуації; швидке прийняття рішень і перебудова бізнес-моделі – переорієнтація на ті товари чи послуги, які на сьогодні є затребуваними, зміна каналів постачання та збуту; інновації та цифровізація – використання цифрових технологій, онлайн-сервісів, віртуальних платформ, що дозволяє зменшити залежність від фізичних ланцюгів постачання або ринків зруйнованої; диверсифікація продуктів та ринків, що знижує ризики в умовах війни; кризове управління та організаційна стійкість, що забезпечує оперативну реакцію на надзвичайні події.

Для малого підприємництва такі принципи – не розкіш, а умова виживання та розвитку в екстремальних умовах. Зокрема, у недавньому дослідженні на 696 українських підприємствах у період повномасштабної війни виявлено, що підприємства з високою адаптивністю демонструють значно кращу стійкість, ніж ті, що зберігають традиційні моделі [7].

У сучасних умовах економіки воєнного стану і стратегічної невизначеності адаптивні моделі розвитку малого підприємництва стають не просто альтернативою, а необхідністю. Бізнес, що прагне вижити і розвиватися – має бути гнучким, готовим до змін, здатним оперативно реагувати на зовнішні шоки.

Найбільш перспективними моделями адаптації малого бізнесу в умовах воєнної економіки є: діджиталізація та використання цифрових платформ, диверсифікація діяльності та постачань, впровадження кризового управління і фінансової гнучкості, а також соціальна та інноваційна орієнтація. Держава, донори та міжнародні організації можуть і повинні стимулювати такі адаптивні моделі через підтримку малого бізнесу — гранти, пільгове кредитування, програми релокації, допомогу з цифровізацією та інфраструктурою. Це підвищить загальну економічну стійкість і сприятиме виживанню підприємств. Для успішної реалізації адаптивних моделей необхідне комплексне управління: від розробки стратегічних планів та резервів до постійного моніторингу ринкових змін, гнучкого управління ресурсами та постійного аналізу ризиків.

Перелік використаних джерел

1. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2024). // Держстат України. URL: https://ukrstat.gov.ua
2. Trends in ukrainian sole proprietorships during the full-scale war. URL: https://opendatabot.ua/en/analytics/foponomics-2024?utm
3. UNDP Assessment: Ukrainian businesses prove to be resilient amid ongoing war. URL: https://english.nv.ua/business/on-average-financial-losses-due-to-war-amounted-to-227-000-per-company-50395092.html?utm
4. Соломніков І. В., Андрющенко М. С., Литвин Д. Г. Адаптивний розвиток підприємств україни в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 88 (30 грудня 2024): 93–99. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/325106
5. Василенко В. А., Степуріна С. О., Михайльова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. Соціальний розвіток: економіко-правові проблеми, №3 (2025). URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/104/98
6. Tsymbalenk N., Tarasenko O. Directions of adaptation of Ukrainian commercial enterprises to the challenges of war. No. 4 (2025): Herald of Economics. https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1872?utm
7. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. URL: https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319?utm

Даніїл РЕВЕНКО [1]
[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНФОДЕМІЇ НА ІНТЕНСИВНІСТЬ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

Останні десятиріччя засвідчують зростання ролі інформаційних потоків як одного з основних чинників, що істотно впливає на економічну динаміку. Формування інфодемії – генерує додаткові ризики для суспільства та економічної політики. За умов глобальної нестабільності та цифрової гіперзв'язаності інфодемія перетворюється на самостійний детермінант макроекономічних дисбалансів, підсилюючи волатильність ринкових очікувань, ускладнюючи прийняття рішень і провокуючи шоки різної інтенсивності.

У цих умовах зростає потреба в інструментальних засобах, які дозволяють моделювати вплив інформаційних хвиль на макроекономічні процеси. Їх застосування відкриває можливість для більш точного прогнозування економічних коливань, формування збалансованої економічної політики та мінімізації негативних ефектів, які породжує неконтрольоване поширення інформаційних спотворень.

Серед основних інструментів, що дозволяють змоделювати вплив інфодемії на інтенсивність макроекономічних шоків можна означити: векторна авторегресія, байєсівський структурний часовий ряд, аналіз тональності та NLP, мережевий аналіз, агент-орієнтоване моделювання та епідеміологічні моделі. Розглянемо кожен з них.

Векторна авторегресія дозволяє виявляти динамічні взаємозв'язки між макроекономічними величинами (ВВП, інфляція, безробіття) і маркерами інформаційного тиску (індекси пошукових запитів, обсяги хештегів, індекси паніки). Цей інструмент дає змогу накласти економічно обґрунтовані структурні обмеження і оцінити імпульсні відгуки на «інформаційні шоки». Застосовується для розрахунку тривалості й амплітуди економічної реакції на інфодемічні хвилі [1].

Байєсівський структурний часовий ряд формує байєсівську інферентну рамку для побудови контрфактичних сценаріїв (що би сталося без поширення інфодемії). Він може бути у нагоді для оцінки кумулятивного впливу конкретного інформаційного епізоду (наприклад, хвиля неправдивих повідомлень) на макроіндикатор у періоді після події. Метод дозволяє врахувати сезонність, тренди і зовнішні спостереження як коваріати [2].

Аналіз тональності, чи автоматизований аналіз тексту (тон, теми, класифікація на правдиве / фейкове) дозволяє квантувати інтенсивність інфодемії й будувати часові ряди інформаційного тиску. Ці ряди можуть слугувати екзогенними регресорами або вводитися в моделі волатильності для перевірки впливу на макроекономічну нестабільність [3].

Мережевий аналіз дозволяє побудувати мережі агентів/джерел (вузли – користувачі, ЗМІ, боти; ребра – повідомлення, цитування) і вимірювання

центральності, кластеризації та шляхів поширення ненадійної інформації. Мережеві характеристики використовуються для моделювання швидкості і охоплення інфодемії та для оцінки, як структурні риси мережі посилюють або пом'якшують економічні шоки [4].

Агент-орієнтоване моделювання дозволяє моделювати гетерогенних агентів (споживачі, інвестори, платформи), їхні правила поведінки та мережеві взаємодії. Досліджувальні віртуальні агенти можуть генерувати макроефекти (паніка, раптове переключення очікувань), що дає змогу простежити механізми трансформації інформаційних хвиль в економічні шоки. Цей аналіз особливо корисний при нелінійних, порогових ефектах і при оцінці політик стримування інфодемії [5].

Епідеміологічні моделі та розширення SIR/SEIR моделей епідемій, для включення процесів поширення інформації, дозволяють змоделювати поширення епідеміологічних і інформаційних хвиль, як інфодемії, яка може посилювати державні й ринкові реакції, спричиняючи додатковим макроекономічним потрясінням (через зміну поведінки, попиту, політик). Підхід дає механізмо-орієнтоване пояснення каналу «інформація – поведінка – економічний результат» [6].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інфодемія стає важливим чинником формування макроекономічної нестабільності, здатним суттєво змінювати динаміку ринкових процесів у режимі реального часу. Зростання швидкості поширення інформації, множинність каналів комунікації та низький поріг входу для створення контенту зумовлюють появу нових джерел ризику, які посилюють чутливість економічних систем до зовнішніх і внутрішніх шоків. Тому необхідно удосконалювати різні підходи та інструментальні засоби для моделювання впливу інфодемії на вимірювання інтенсивності їх впливу на макроекономічні шоки. Подальший розвиток таких інструментів закладає підґрунтя для формування більш стійкої економічної політики, орієнтованої на раннє виявлення інформаційних ризиків і пом'якшення їх негативних наслідків. Таким чином, інструментальне моделювання впливу інфодемії виступає необхідним елементом сучасної аналітичної практики, спрямованої на забезпечення економічної стабільності та підвищення якості прийняття рішень.

Перелік використаних джерел

1. Arcuri M. C., Gandolfi G., Russo I. Does fake news impact stock returns? Evidence from US and EU stock markets. *Journal of Economics and Business.* 2023 Vol. 125–126. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2023.106130.

2. Brodersen K. H., Gallusser F., Koehler J., Remy N., Scott S. L. Inferring causal impact using Bayesian structural time-series models. *The Annals of Applied Statistics*. 2015. № 9 (1). P.247–274. DOI: https://doi.org/10.1214/14-AOAS788.

3. Ranco G., Aleksovski D., Caldarelli G., Grčar M., Mozetič I. The effects of Twitter sentiment on stock price returns. *PLOS ONE*. 2015. № 10(9). DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0138441.

4. Lena S. D. The spread of misinformation in networks with individual and social learning. *European Economic Review*. 2024.Vol. 168. DOI: https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104804.

5. d'Andrea V., Artime1 O., Castaldo1 N., Sacco P., Gallotti R., Domenico M., Epidemic proximity and imitation dynamics drive infodemic waves during the COVID-19 pandemic. *Physical Review Research.* 2022. №4, DOI: https://doi.org/10.1103/PhysRevResearch.4.013158.

6. Steinbacher M., Raddant M., Karimi F. et al. Advances in the agent-based modeling of economic and social behavior. *SN Business & Economics*. 2021. №1. DOI: https://doi.org/10.1007/s43546-021-00103-3.

7. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 32.

Інна САМОЙЛЕНКО [1]

[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ПОЗИЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЄВРОСОЮЗУ: ПРОБЛЕМИ І БАР'ЄРИ У ДОСТУПІ НА РИНОК ЄС

Велика війна зруйнувала третину української економіки і внесла корективи у життя не лише кожного українця, а й у життя українського бізнесу. Тисячі підприємців перемістили свою діяльність у більш безпечні регіони, ще тисячі залишились працювати вдома попри все. У часи безпрецедентних труднощів і загроз український бізнес у прискореному режимі адаптується до складних умов повноправного членства України в ЄС. А український бізнес, зокрема агробізнес, в цьому контексті відіграє ключову роль бо забезпечує стабільні поставки сільськогосподарської продукції до країн ЄС, що дозволяє Україні затверджуватися як надійний постачальник у глобальних продовольчих системах. Варто зазначити що український бізнес переорієнтувався на Європейський Союз, який в односторонньому порядку скасував більшість залишкових бар'єрів для українського імпорту, організував «Шляхи солідарності» для транзиту української продукції у треті країни, надав Україні статус кандидата на вступ до співтовариства і розпочав офіційні переговори про приєднання [1].

Статистичний огляд експорту по деяких позиціях української продукції до ЄС за результатами 2023 р. показав що:

- найбільшими постачальниками м'яса птиці (HS 0207) до ЄС з третіх країн були: 1. Україна – 171,8 тис. т; 2. Британія – 154,1 тис. т; 3. Бразилія – 98,6 тис. т; 4. Таїланд – 17,0 тис. т; 5. Чилі – 3,5 тис. т. ;

- зовнішні поставки свинини з України склали 890 т, що у 3 рази більше порівняно з 293 т у 2022 р. Ключовими імпортерами були: ОАЕ (46,7% від загального експорту України), Гонконг (30,2%), Бахрейн (11%), Кот-д'Івуар (7,2%) та Малайзія (2,8%);

- експорт натурального меду у 2022–2023 рр. дещо зменшився, але залишається значним: 45,8–46,1 тис. т. У загальному експорті до ЄС частка України склала – 28,0% (поступилася лише Китаю). За п'ять місяців 2024-го Україна продала на ринок ЄС майже 34 тис. т меду, на $57,8 млн.;

- обсяг експорту української соняшникової олії збільшився на 26,7% по відношенню до 2021 р. (з 1,5 до 1,9 млн. т), а його частка у загальному українському експорті даної продукції склав 33,3 %. Серед країн-постачальників соняшникової олії до ЄС Україна посіла перше місце, частка імпорту якої становила 91% у загальному імпорті даної продукції європейських країн;

- експорт молочної продукції, загальний обсяг скоротився на 6,5%, з 98,6 тис. т до 92,2 тис. т, по відношенню до 2022р., до країн ЄС - на 30%, з 23,5 тис. т до 16,5 тис. т. Дозвіл на експорт молочної продукції з України до ЄС мають 58 вітчизняних виробника, які виготовляють сире молоко, молочні продукти, морозиво, молозиво та продукти на основі молозива. До країн ЄС Україна з початку 2024 р. експортувала 30% від загального експорту молочних продуктів. Основними споживачами української молочної продукції є: Польща (9,3 тис. т, 10% від загального експорту України), Болгарія (3 тис. т; 3,2%), країни Балтії (2,1 тис. т; 2,3%);

- український цукор, Україна стала найбільшим експортером цукру до ЄС серед країн, які не є членами цього об'єднання, забезпечивши 36,6% імпорту у фізичних обсягах та 36,2% у вартісному вираженні. Експорт цукру у 2023 р. досяг 484,5 тис. т. проти 146,7 тис. т 2022 р. Українська цукрова галузь має потужний експортний потенціал, виробляючи до 1,8 млн т цукру на площі 250 тис. га під цукровим буряком у 2024/25 р.;

- сучасний кондитерський ринок, Україна посіла друге місце серед країн-постачальників кондитерської продукції на ринок ЄС з часткою 14,8% у загальному імпорті даної продукції європейських країн. У загальному експорті кондитерської продукції продаж до країн ЄС сягнув свого піку з часткою 47,7%.

Незважаючи на експортну активність агробізнесу на європейському ринку існує безліч проблем та бар'єрів для виходу (збільшення присутності) українського агробізнесу на європейському ринку. До основних проблем та бар'єрів для виходу на європейський ринок можна віднести:

1. Проблеми з логістикою. За рахунок підняття тарифів, збільшення плеча доставки, девальвації національної валюти та інфляції зросла вартість логістики у гривневому еквіваленті (в 2-3 рази), що робить українську продукцію, менш конкурентоздатною на третіх ринках.

2. Недостатня державна підтримка. Багато підприємств українського агробізнесу потребують державних програм підтримки для модернізації виробництва, впровадження нових технологій та підвищення енергоефективності (наприклад молочні підприємства, винороби, виробники горілки). Відсутність підтримки українського виробника з боку держави ставить їх у нерівні умови на глобальному ринку. Наприклад європейські виробники вина мають суттєву підтримку від своїх урядів, що включає фінансову допомогу для вирощування винограду, виробництва вина, його експорту та маркетингу. Українські винороби такої підтримки не мають, що створює нерівні умови конкуренції.

3. Інвестиційний клімат. Недостатньо сприятливі умови для залучення інвестицій у агропромисловість, зокрема через відсутність прозорого і зрозумілого законодавства та прогнозованих на тривалий час правил роботи;

4. Недостатня співпраця з ЄС. Україна повинна активніше брати участь у програмах ЄС, спрямованих на підтримку розвитку сільського господарства та харчової промисловості, а також тісніше співпрацювати з європейськими експертами для обміну досвідом та отримання консультацій;

Незважаючи на складну ситуацію, при належній державній підтримці та інвестиціях аграрний сектор має потенціал для стабільного зростання та розвитку в довгостроковій перспективі. Варто пам'ятати, що збільшення експорту української продукції на світові ринки сприятиме створенню нових робочих місць як в Україні, так і в ЄС, а також збільшить економічні можливості обох сторін через розвиток аграрного сектору та пов'язаних з ним виробничих ланцюгів. Аграрний потенціал України виступатиме ключовим стабілізатором продовольчого ринку ЄС, що в осяжному майбутньому забезпечить продовольчу безпеку ЄС.

Якщо говорити про українську промисловість зокрема машинобудування, металургію, хімічну, деревообробну, харчову галузі та інші галузі, то головними проблемами на сьогодні для них є – перебої в енергопостачанні та руйнування інфраструктури. Практично всі виробництва значною мірою залежать від стабільного постачання енергії, яке постраждало через втрату генеруючих потужностей та інфраструктурні руйнування. Відновлення енергетичної інфраструктури є необхідною умовою для нормалізації діяльності цих секторів.

Щодо основних проблем та бар'єрів для виходу на європейський ринок української промисловості, то в цьому контексті можна визначити наступне:

1. Висока конкуренція на ринку ЄС: виробники з України змушені конкурувати не лише з місцевими компаніями ЄС, які на відміну від українських компаній мають доступ до програм підтримки і більшого обсягу фінансових ресурсів, а й з компаніями з Китаю та Туреччини, які пропонують продукцію конкурентною за ціною. Все це ускладнює конкурентну боротьбу для українських виробників на ринку ЄС.

2. Логістичні труднощі, зокрема з доставкою товарів на європейський ринок в умовах війни і як наслідок нестабільної інфраструктури.

3. Фінансові бар'єри: високі витрати на впровадження новітніх технологій і залучення іноземних інвестицій для модернізації виробничих потужностей, що є серйозним бар'єром для розширення виробництва.

4. Фінансові умови тендерів: умови тендерних закупівель у країнах ЄС передбачають відтермінування платежів на 30-60 днів, що вимагає додаткового кредитування для виконання контрактів, але доступ до фінансування є обмеженим.

5. Високі витрати на сертифікацію: європейські ринки мають високі стандарти, і українські виробники стикаються з високими витратами на отримання сертифікатів відповідності європейським вимогам, вимушені проходити акредитацію в європейських лабораторіях, що є високо витратним елементом.

6. Брак державної підтримки: недостатнє фінансування сертифікаційних та маркетингових заходів обмежує можливості українських компаній у просуванні своєї продукції на європейському ринку.

Перспектива європейської інтеграції України породжує ряд викликів щодо необхідності удосконалення та подальшої розбудови державної політики розвитку виробничо-експортного потенціалу. Одним із таких викликів є поступова адаптація і гармонізація принципів і новітніх підходів до державної

підтримки економіки з тими, які давно діють чи тільки формуються в ЄС під тиском нових геополітичних реалій. Не менш важливо при цьому розробити і спромогтися реалізувати таку систему заходів, яка дасть вітчизняним виробникам можливість належно підготуватися до входження у висококонкурентний спільний ринок ЄС, беручи до уваги руйнівні наслідки війни для української економіки в цілому. Все це висуває перед політичною елітою України складне завдання з розроблення комплексної промислової політики, яка ефективно поєднає і узгодить різноманітні інвестиційні стимули, податкові пільги, інструменти регулювання зовнішньої торгівлі, торгову дипломатію, засоби спрощення доступу до фінансових ресурсів, розвиток освіти та технічної підготовки фахівців, забезпечивши при цьому оптимізацію і полегшення бюрократичного тягаря регуляторних практик в усіх сферах державного втручання в національну економіку.

Перелік використаних джерел

1. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. URL https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf

Діна ТЮРІНА [1], Віра КАТІБА [2]
[1] д-р наук з держ. управл., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спец. 292 Міжнародні економічні відносини,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

SMART-ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах розвитку світової економіки особливого значення набуває впровадження SMART-підходів у діяльність підприємств. Цифровізація, автоматизація, використання великих масивів даних, штучного інтелекту та Інтернету речей формують нову модель економічних відносин – SMART-економіку. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнної нестабільності, обмежених ресурсів та високих ризиків, застосування SMART-рішень стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором виживання та конкурентоспроможності.

SMART-економіка ґрунтується на активному використанні цифрових технологій у всіх сферах господарської діяльності. Вона передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у виробництво, управління, логістику, маркетинг і фінанси. Основними її характеристиками є гнучкість, інноваційність,

адаптивність до змін та орієнтація на сталий розвиток. У таких умовах традиційні стратегічні моделі розвитку підприємництва зазнають суттєвої трансформації.

Стратегічні моделі розвитку підприємництва в умовах SMART-економіки орієнтуються не лише на максимізацію прибутку, а й на довгострокову стійкість, ефективне використання ресурсів, клієнтоорієнтованість та екологічну відповідальність. Однією з найбільш поширених моделей є модель інноваційного розвитку, що передбачає постійне впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-процесів. У межах цієї моделі підприємства активно застосовують хмарні сервіси, CRM-системи, автоматизовані системи управління виробництвом та аналітичні платформи [1].

Важливе місце займає також модель цифрової трансформації бізнесу, яка спрямована на повну зміну підходів до організації підприємницької діяльності. Йдеться про перехід від традиційного управління до гнучких цифрових платформ, дистанційної роботи, електронної комерції та онлайн-сервісів. Для українських малих і середніх підприємств така модель дозволяє зменшити витрати, розширити ринки збуту та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує стратегічна модель сталого розвитку, яка поєднує економічні цілі з соціальними та екологічними аспектами. У межах SMART-економіки вона реалізується через енергоефективні технології, «зелені» інновації, оптимізацію виробничих процесів та відповідальне споживання ресурсів. Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, отримують не лише економічні вигоди, а й підвищують власний імідж та інвестиційну привабливість [3].

В умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України SMART-економіка відіграє стратегічну роль. Вона сприяє відновленню виробництва, розвитку цифрового підприємництва, створенню нових робочих місць та інтеграції України у світовий економічний простір. Особливо перспективними є такі напрями, як фінтех, агротех, електронна комерція, IT-послуги та креативні індустрії.

Разом з тим, впровадження SMART-стратегій розвитку підприємництва супроводжується певними проблемами. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності підприємців, обмежений доступ до фінансування інновацій, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, а також високі кіберризики. Вирішення цих проблем потребує активної державної підтримки, розвитку освітніх програм, стимулювання інвестицій та створення сприятливого інноваційного середовища.

Отже, SMART-економіка формує нові умови для розвитку підприємництва та зумовлює трансформацію стратегічних моделей управління бізнесом. Орієнтація на інновації, цифрові технології, сталий розвиток і клієнтоорієнтованість стає ключовою умовою успішної діяльності сучасних підприємств. Для України розвиток SMART-підприємництва є важливим чинником економічного зростання, відновлення після кризи та зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Перелік використаних джерел

1. Гейць В. М. *Цифрова економіка: виклики та перспективи розвитку в Україні*. Київ : НАН України, 2022. 248 с.
2. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. Київ, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua
3. Процак К. В. SMART-економіка як фактор інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 57–63.

Діна ТЮРІНА [1], Володимир ПЕРЕСЕЛКОВ [2]

[1] д-р наук з держ. управл., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ У SMART-ЕКОНОМІЦІ

Стрімкий розвиток цифрових технологій формує нову модель економічних відносин, що отримала назву SMART-економіка. Вона базується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємств, держави та суспільства. Одним із ключових елементів цієї моделі є інноваційні фінансові інструменти, які забезпечують швидкість операцій, прозорість, зниження трансакційних витрат та новий рівень безпеки даних. Fintech-рішення, цифрові валюти та мобільні платежі стають фундаментальними механізмами трансформації фінансових ринків та механізмів взаємодії економічних агентів.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз фінансових інновацій, які стають основою цифрової трансформації економіки. Насамперед це стосується фінансових технологій (Fintech), що виступають ключовим інструментом модернізації фінансових ринків та формування нових форматів взаємодії між економічними агентами [1]. Fintech-сектор демонструє найвищі темпи зростання серед інноваційних галузей, адже поєднує фінансову експертизу, гнучкість стартапів і можливості цифрових платформ. Його зростання обумовлене потребою у швидких, безпечних, персоналізованих фінансових послугах, доступних для широкої аудиторії. Ключовими напрямами розвитку Fintech є: онлайн-банкінг нового покоління (neobanks), що забезпечує доступ до фінансових послуг без фізичних відділень; краудфандинг і краудлендинг, які демократизують доступ до інвестиційних ресурсів; робо-адвайзинг і алгоритмічне управління активами, що підвищує ефективність інвестування; RegTech та SupTech, спрямовані на автоматизацію регуляторних процесів і контроль за дотриманням вимог; платіжні сервіси нового типу, які інтегрують мобільні додатки, QR-коди та біометричну автентифікацію. Fintech сприяє формуванню нової фінансової екосистеми, у якій користувач отримує індивідуалізований фінансовий продукт, а

бізнес – доступ до швидких капіталовкладень і нових каналів комунікації з клієнтами. Важливою перевагою є підвищення прозорості операцій завдяки використанню цифрових слідів і аналітики великих даних.

Однією з найбільш дискусійних і водночас перспективних інновацій є цифрові валюти. Їх розвиток включає два провідні напрями: криптовалюти приватного сектору (Bitcoin, Ethereum тощо) та цифрові валюти центральних банків (CBDC). Криптовалюти забезпечують децентралізоване управління фінансовими потоками, що ґрунтується на блокчейні – технології розподіленого реєстру, яка гарантує незмінність записів та прозорість транзакцій. Вони формують альтернативний фінансовий ринок, що функціонує поза традиційними банківськими межами, відкриваючи можливості для глобальних переказів, смарт-контрактів та токенізації активів. Особливої уваги заслуговують CBDC, які розглядаються як інструмент модернізації монетарної політики. Центральні банки різних країн експериментують зі створенням національних цифрових валют, що здатні підвищити ефективність грошово-кредитної політики, забезпечити повний аудит транзакцій та розширити доступ населення до електронних фінансових послуг. На відміну від криптовалют приватного сектору, CBDC мають державні гарантії та мінімізують ризики волатильності. Упровадження цифрових валют сприяє прискоренню операцій, зниженню штрафних витрат у трансакціях, а також можливості інтеграції нових інструментів, наприклад, смарт-контрактів для автоматичного виконання зобов’язань, що суттєво зменшує ризик шахрайства.

Мобільні платежі стали найбільш масовим інструментом трансформації фінансових відносин. Вони забезпечують миттєві транзакції через смартфон, використовуючи NFC-технології, QR-коди, біометричну ідентифікацію та хмарні сервіси. Такі системи, як Apple Pay, Google Pay, PayPal, Revolut, monobank, формують новий стандарт фінансової поведінки споживачів. Мобільні платежі забезпечують низку переваг: зручність і швидкість – виконання операцій у декілька кліків без участі фізичних карток; підвищення рівня безпеки завдяки шифруванню, токенізації та біометричній аутентифікації; зниження витрат бізнесу і скорочення навантаження на банківську інфраструктуру; формування електронної фінансової історії, що дозволяє банкам і сервісам пропонувати індивідуальні продукти; інклюзивність – доступ до фінансових послуг навіть для населення з обмеженим доступом до традиційних банків. У країнах, що розвиваються, мобільні платежі стали інструментом розширення фінансової участі домогосподарств і малого бізнесу, замінюючи готівку та складні банківські процедури.

Fintech, мобільні платежі та цифрові валюти формують взаємопов’язану систему. Fintech-стартапи є середовищем для експериментування з новими бізнес-моделями цифрових валют; мобільні платформи забезпечують їхній масовий доступ для населення; CBDC та блокчейн створюють основу для безпечних державних фінансових сервісів. З огляду на різноманітність інноваційних фінансових інструментів і їх неоднозначний вплив на економічну систему, важливо виділити ключові переваги та потенційні ризики, пов’язані з їх упровадженням. Узагальнені результати подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки інноваційних фінансових інструментів у SMART-економіці

Переваги	Недоліки
Висока швидкість фінансових операцій, миттєві платежі, автоматизовані транзакції	Кіберризики та загрози безпеці даних, зростання кількості шахрайських схем
Зниження трансакційних витрат завдяки цифровим платформам і відсутності посередників	Залежність від цифрової інфраструктури (інтернету, мобільного зв'язку, серверів)
Прозорість фінансових потоків, можливість аудиту та використання цифрових слідів	Регуляторна невизначеність, відставання законодавства від технологій
Підвищення доступності фінансових послуг (Fintech, мобільні платежі, цифрові гаманці)	Фінансова неграмотність користувачів, складність розуміння нових інструментів
Персоналізація продуктів завдяки Big Data, аналітиці поведінки та алгоритмічному управлінню	Загроза надмірної концентрації даних у великих корпорацій і цифрових платформ
Розширення можливостей інвестування (краудфандинг, краудлендинг, токенізація активів)	Висока волатильність криптовалют, ризики втрати активів
Децентралізація фінансових систем на основі блокчейна, смарт-контрактів, криптовалют	Можливе використання криптовалют у нелегальних операціях через анонімність
Підвищення економічної безпеки через автоматизацію, токенізацію та відсутність людського фактору	Технічні збої та помилки алгоритмів, що можуть заблокувати операції
Зручність користування: оплата через смартфон, біометрія, QR-коди	Нерівномірність цифрової доступності населення (digital divide)
Фінансова інклюзія для людей і бізнесу в регіонах з обмеженим доступом до банківської інфраструктури	Проблеми із захистом персональних даних, ризики втручання в приватність
Підтримка інноваційної діяльності та розвиток цифрового підприємництва	Залежність від технологічних компаній і їхніх сервісів (Google, Apple, PayPal, Revolut тощо)
Ефективність монетарної політики через CBDC, повний аудит транзакцій	Потенційні ризики контролю держави за всіма транзакціями громадян

Інтеграція цих інструментів дозволяє створити єдину цифрову фінансову інфраструктуру, що передбачає: автоматизовані платежі між підприємствами та громадянами; миттєві транзакції між країнами; прозорість фінансових потоків; формування нових стратегій управління капіталом; зменшення впливу посередників; підвищення рівня економічної безпеки.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційні фінансові інструменти виступають ключовою складовою SMART-економіки та формують новий формат фінансової взаємодії. Fintech забезпечує гнучкість і персоналізацію послуг; цифрові валюти – прозорість та технологічну надійність; мобільні платежі – масовість і доступність. Їх інтеграція сприяє модернізації фінансової інфраструктури, посиленню економічної безпеки, підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та формуванню нових стандартів взаємодії між державою, підприємствами та громадянами. У контексті глобальної цифровізації ці інструменти стають не просто технологічними інноваціями, а необхідною

умовою економічного розвитку та успішної трансформації суспільства у SMART-економіку.

Перелік використаних джерел

1. Кондрат О. Б., Крикуненко К. В. Аналіз інновацiи них фінансових інструментів у сучасніи українськіи науковіи літературі. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 2. С. 65–70. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a11.pdf

Діна ТЮРІНА[1], Ганна ТИРГОАЛЕ [2]

[1] д-р наук з держ. управл., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. В13 Бібліотечна, інформаційна та архівна справа, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

SMART-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ЦИФРОВИХ ДОКУМЕНТІВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Сучасна цифрова трансформація систем електронного урядування відкриває перед українським бізнесом зовсім нові горизонти. SMART-технології в управлінні документами вже не є просто способом автоматизації паперової тяганини – вони стають фундаментом для побудови принципово нових бізнес-моделей [2]. Якщо раніше підприємці сприймали електронний документообіг як неминучу необхідність у спілкуванні з державними органами, то сьогодні інтелектуальні системи обробки документів створюють реальні можливості для заробітку на аналітичних сервісах, монетизації даних та розвитку цифрових екосистем. Технології штучного інтелекту, машинного навчання та розподілених реєстрів змінюють саму логіку взаємодії між бізнесом та державою, роблячи її не тягарем, а джерелом конкурентних переваг.

Штучний інтелект у роботі з документами відкриває справді широкі можливості для тих, хто хоче створити власний бізнес у цій сфері [3]. Системи, які автоматично розпізнають та класифікують документи, вже не є фантастикою – вони працюють у логістиці, банківській справі, страхуванні. Особливо цікаві рішення з’являються там, де потрібно обробляти неструктуровані тексти: витягувати з них смисл, знаходити зв’язки між різними документами, передбачати, що знадобиться користувачу далі [4]. На цій основі виникає новий клас бізнес-аналітичних інструментів, які допомагають компаніям приймати рішення на підставі великих масивів документальної інформації. Для українських IT-компаній це шанс створити продукти, які можна масштабувати не лише на внутрішній ринок, але й виходити з ними на міжнародні майданчики [1].

Технологія блокчейн у контексті документообігу створює можливості для побудови бізнес-відносин без традиційних посередників. Коли записи в розподілених реєстрах неможливо змінити, а автентичність кожного документа можна перевірити криптографічно, з'являються зовсім нові форми комерційної взаємодії. Довіра тут забезпечується не підписами чиновників, а математикою та програмним кодом. Це особливо актуально для міжнародної торгівлі, де блокчейн-верифікація документів може радикально спростити митне оформлення та прискорити транскордонні операції. Українські компанії можуть створювати власні або приєднуватися до галузевих блокчейн-мереж для обміну верифікованими документами, що знижує ризики та економить гроші. Стартапам відкривається ніша спеціалізованих блокчейн-платформ для конкретних галузей – логістики, медицини, освіти, де питання довіри та верифікації особливо важливі.

Хмарні технології та модель «програмне забезпечення як послуга» демократизують доступ до серйозних систем управління документами [2]. Малий та середній бізнес, який раніше просто не міг дозволити собі інвестиції в складну IT-інфраструктуру, тепер може користуватися професійними системами, платячи невелику щомісячну передплату. Це стимулює появу спеціалізованих хмарних сервісів для різних галузей та розмірів компаній [1]. Особливо перспективно виглядають галузеві платформи, які поєднують управління документами з іншими бізнес-процесами та безшовно інтегруються з державними системами електронного урядування. Для підприємців це означає можливість швидко запустити справу без великих витрат на IT, а для розробників сервісів – стабільні передбачувані доходи від передплат.

Аналітика великих даних на основі документальної інформації формує абсолютно новий напрямок для підприємців [4]. Системи електронного урядування щодня генерують колосальні обсяги даних – структурованих і неструктурованих. Якщо цю інформацію належним чином знеособити та агрегувати, вона може стати основою для цінних аналітичних продуктів. Бізнес може аналізувати дані про адміністративні процедури, ліцензії, реєстрації, щоб прогнозувати ринкові тренди та знаходити нові можливості. Тут виникає простір для бізнес-моделей, побудованих на продажу аналітичних інсайтів, отриманих з державного документообігу. Звісно, при цьому постають серйозні питання конфіденційності та дотримання законодавства про захист персональних даних, що, у свою чергу, створює попит на спеціалізовані рішення для анонімізації інформації.

Інтернет речей у зв'язці з системами документообігу дозволяє автоматично генерувати та обробляти документи без участі людини [3]. Розумні пристрої самостійно створюють документи про виконані операції, фіксують параметри процесів, ініціюють адміністративні процедури за певних умов. Для виробничих підприємств це автоматизація звітності перед контролюючими органами, для логістичних компаній – автоматичне документування переміщення вантажів, для сфери послуг – автоматична генерація договорів та актів. Розробники IoT-рішень отримують новий напрямок для інновацій, пов'язаний з інтелектуальним

документуванням фізичних процесів та автоматичною інтеграцією з державними системами [5].

Звісно, трансформація не обходиться без викликів. Найбільша проблема – це кібербезпека інтелектуальних систем та захист від зловмисників. Штучний інтелект відкриває нові вектори атак: можливість створення синтетичних документів, маніпуляції з алгоритмами класифікації [4]. Крім того, різні SMART-рішення від різних постачальників часто погано сумісні між собою, що створює ефект технологічної фрагментації та прив'язки до одного вендора. Це обмежує конкуренцію та гальмує інновації [1]. Ще одна біда – необхідність серйозних інвестицій у навчання персоналу. Для малих підприємств у регіонах, де важко знайти кваліфікованих IT-спеціалістів, це може стати справжнім бар'єром.

Таким чином, стратегічна модель розвитку підприємництва в умовах SMART-трансформації управління документами має базуватися на принципах відкритих інновацій та екосистемного мислення [2]. Держава повинна виступати не лише регулятором, але й каталізатором інновацій через створення sandbox-середовищ для тестування нових технологій та надання доступу до знеособлених даних для розробників [4]. Підприємства мають активно інвестувати в цифрові компетенції та формувати партнерські мережі для спільної розробки галузевих рішень [3]. Особлива увага має приділятися розвитку стартап-екосистеми в сфері GovTech та RegTech, де молоді компанії можуть створювати інноваційні рішення для взаємодії бізнесу та держави. Успішність цифрової трансформації залежить від здатності всіх учасників екосистеми до співпраці та спільного створення стандартів, що забезпечують інтероперабельність, безпеку та етичне використання SMART-технологій [1].

Перелік використаних джерел

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Переваги використання SMART-технологій в діяльності підприємства. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 41–45. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.004 (дата звернення: 08.12.2025).
2. Петренко Л., Євтушок П. Smart-технології як інструмент цифрової трансформації бізнесу. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2021 р.* Київ: КНЕУ, 2021. С. 169–170. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36226 (дата звернення: 08.12.2025).
3. Селезько Р., Вплив Smart технологій на суспільство. *Інформаційні технології та комп'ютерне моделювання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф*. Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 145–148.
4. Стаєцький М. О. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74 (дата звернення: 08.12.2025).
5. Ткачов Ю. В. Технологічні рішення в організації процесів життєвого циклу виробів : навч. посіб. Дніпро, 2023. 52 с. DOI:10.13140/RG.2.2.17146.57285 (дата звернення: 08.12.2025).

Лариса ФІЛІПКОВСЬКА [1]
[1] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КОГНІТИВНОГО ПІДХОДУ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

Адаптивне управління підприємництвом – це процес прийняття управлінських рішень і організації діяльності підприємства або бізнес-структури, спрямований на швидку реакцію та ефективну адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки [1]. Сучасні умови функціонування підприємництва характеризуються високим рівнем невизначеності, нестійкістю ринкових тенденцій, частими інституційними змінами та зростанням системних ризиків. Все сказане зумовлює необхідність використання в управлінні адаптивних та інтелектуально гнучких моделей. Одним із найбільш перспективних методологічних підходів є когнітивний підхід, який ґрунтується на принципах розпізнавання образів та аналізу причинно-наслідкових зв'язків для підтримки прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є вирішення проблеми використання когнітивного підходу до управління підприємництвом, що забезпечує налаштування на специфіку за рахунок використання апостеріорної інформації та динамічних інструментів захисту.

Досліджено такі особливості когнітивного підходу до адаптивного управління підприємництвом:

1. Когнітивний підхід в управлінні зосереджується на виявленні й інтерпретації економічної інформації (кількісної й якісної) та побудові логіки дій щодо поведінки та динаміки розвитку підприємництва. На відміну від суто аналітичних методів, когнітивний підхід включає елементи інтуїтивного мислення, накопиченого досвіду та евристичного розпізнавання закономірностей підприємницьких ситуацій. Таким чином розглядаються питання, що пов'язані з триадою дані – інформація – знання [2].

2. У контексті адаптивного управління підприємництвом механізми розпізнавання образів відіграють ключову роль. Особа, яка приймає рішення, стикається з багатьма типовими та нетиповими ситуаціями, з яких формується база образів – стійких структур поведінки. Виявлення подібностей між новою ситуацією та вже відомими образами дозволяє приймати рішення швидше й точніше. Розпізнавання образів у підприємництві проявляється у таких аспектах:

– виявлення ранньої інформації щодо ринкових змін;
– класифікація ризикових ситуацій;
– прогнозування негативних сценаріїв у сфері економічної безпеки;
– вибір стратегій реагування, які довели ефективність у схожих умовах.

3. Оскільки економічна безпека підприємництва залежить від здатності бізнесу протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам [3], когнітивний підхід

забезпечує виявлення прихованих загроз, сценарне моделювання, адаптивне управління ризиками, підвищення стійкості підприємництва. Таким чином, когнітивний підхід влаштовує інтеграцію інтелектуальної, інформаційної та аналітичної складових економічної безпеки підприємництва.

4. Адаптивне управління передбачає здатність підприємництва гнучко змінювати стратегічні та оперативні рішення залежно від динаміки підприємницьких ситуацій. Когнітивний підхід сприяє цьому через оперативне оновлення когнітивних моделей, що дозволяє швидко реагувати на зміни у макро-, мезо- та мікросередовищі, а також через навчання на основі досвіду та інтеграцію досвіду, аналізу та синтезу.

5. Когнітивне управління сприяє формуванню економічної безпеки підприємництва. Завдяки когнітивним механізмам підприємництво стає більш стійким до зовнішніх впливів, а саме: інституційних, ринкових, технологічних. Отже, когнітивний підхід до адаптивного управління здійснює підвищення економічної безпеки підприємництва шляхом:

– систематизації знань про ринкові взаємозв'язки;
– формування ефективних адаптаційних стратегій;
– вдосконалення механізмів прогнозування загроз;
– нарощування здатності до швидкого прийняття нестандартних рішень.

Когнітивний підхід до адаптивного управління підприємництвом є інноваційною методологічною платформою, яка інтегрує механізми розпізнавання образів, системне бачення ринку та інструменти забезпечення економічної безпеки. Його особливості полягають у здатності розкривати приховані причинно-наслідкові структури, адаптувати управлінські рішення до змінних умов та зменшувати уразливість підприємницького середовища до загроз. Таким чином, когнітивний підхід є одним із найперспективніших напрямів розвитку сучасного підприємницького управління.

Перелік використаних джерел

1. Попело О. В., Малиш В. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 48–56. DOI : https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4.

2. Філіпковська Л. О. Методологія когнітивного моделювання економічних систем на основі теорії розпізнавання образів. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія. Харків : Інжек, 2014. С. 201–218.

3. Івончак І. О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах глобальних викликів. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 75–80.

Володимир ХИТРОВ [1]
[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Глобальні тенденції цифрової трансформації економіки, державного управління та суспільства, а також стрімкий технологічний прогрес і зміна моделей конкурентної взаємодії підсилюють потребу у вивченні концепцій стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств в умовах інноваційних змін. Формуючи стратегію цифрової трансформації, важливо враховувати системний характер цього процесу, його природну інтегрованість у загальну стратегію підприємства та інноваційну політику. Концептуальне осмислення стратегій цифрової трансформації дає змогу визначити оптимальні моделі цифрового розвитку, установити пріоритети фінансування технологічних змін, а також сформувати нові організаційні компетенції й механізми управління інноваційним розвитком. Крім того, стратегічний вимір цифрової трансформації забезпечує узгодженість технологічних змін із людським розвитком, сприяє формуванню цифрової культури, стимулює інноваційну ініціативу та підвищує цифрову зрілість підприємства. Отже, наукове опрацювання концепцій стратегій цифрової трансформації підприємств є необхідною умовою для створення ефективних механізмів управління розвитком підприємства в умовах зростаючої динаміки інноваційних змін.

Розглянемо основні концепції стратегічного управління, які відповідають вимогам сучасної цифрової трансформації. Їхня релевантність визначається здатністю враховувати динаміку технологічних змін, мережеві ефекти та гнучкість організаційних структур. Ефективна стратегічна концепція має спиратися на принципи адаптивності, відкритості до інновацій, використання цифрових інструментів аналітики даних та екосистемного підходу.

Концепція «динамічних спроможностей», що базується на дослідженнях [1–2], передбачає, що підприємство повинно системно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, ухвалювати рішення щодо нових ринкових можливостей і відповідно реорганізовувати внутрішні ресурси та процеси. Мета цієї концепції – забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги в умовах швидких і непередбачуваних змін. Ключовими її елементами є процеси ідентифікації можливостей, їх використання та переконфігурації внутрішнього середовища.

Другою є концепція «стратегії амбідекстрії» цифрової трансформації бізнесу, розвиток якої ґрунтується на працях [3–4]. Вона передбачає збалансування двох протилежних процесів – використання наявних можливостей і пошуку нових напрямів розвитку. Концепція бере початок у роботах Дж. Марча [3], який виокремив процеси дослідження (пошуку, експериментування, інновацій) та експлуатації (використання, удосконалення й

підвищення ефективності). Довгостроковий успіх цієї стратегії залежить від здатності підприємства зберігати рівновагу між цими процесами. Порушення балансу призводить або до зниження ефективності поточної діяльності, або до стратегічної стагнації. Отже, амбідекстрія постає стратегічною здатністю одночасно забезпечувати стабільність і гнучкість, що дає змогу підприємствам ефективно адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, включно з викликами цифрової трансформації та інноваційних змін.

Третьою є концепція «стратегії, керованої даними» (Data-Driven Strategy) [5–6], яка нині стає основою сучасного стратегічного управління. Вона базується на використанні аналітики, великих даних і цифрових технологій для розроблення та підвищення результативності стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Її сутність полягає в тому, що управлінські рішення, прийняті на основі даних, докорінно змінюють логіку управління: інтуїтивні підходи поступаються аналітичним, підкріпленим об'єктивними доказами. Рішення, сформовані на основі даних, формують нове джерело конкурентних переваг підприємства.

Четвертою є концепція «платформної стратегії», яка стала ключовою для сучасного етапу цифрової трансформації бізнесу. Вона передбачає перехід від традиційних бізнес-моделей до мережевої моделі та слугує технологічною й організаційною основою, що створює цінність через посилену взаємодію між виробниками й споживачами. У межах цієї стратегії підприємство трансформується з виробника в організатора чи учасника платформної взаємодії. Основні положення концепції розкрито в працях [7–8]. Платформна стратегія охоплює два взаємодоповнювальні аспекти – технологічну інфраструктуру та ринкову економіку, що дає змогу залучати нових користувачів, керувати потоками вартості, формувати правила, стандарти й механізми координації, а також створювати бар'єри входу.

П'ятою є концепція «екосистемної стратегії» – еволюційний підхід, що передбачає перехід від традиційного бізнесу до співпраці та координації в межах складної мережі партнерів. Ця стратегія змінює саму природу конкуренції: підприємство перестає бути ізольованим суб'єктом і стає інтегрованим учасником мережі взаємозалежних компаній, які спільно створюють і розподіляють цінність у межах екосистеми. У таких умовах формування цінності відбувається через взаємодію численних учасників. Основні ідеї розвитку екосистемної стратегії представлено в працях [9–11].

Цифрова трансформація має низку ключових особливостей. Передусім вона невіддільна від інноваційних змін, що охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і його ринкову позицію. Це не разовий захід, а безперервний процес організаційного оновлення, який потребує постійного пошуку нових можливостей та адаптації бізнес-моделі. Трансформація вимагає стратегічного балансу між оптимізацією процесів і створенням радикальних цифрових інновацій. Вона також передбачає перехід до управління на основі аналітики даних і впровадження моделей, що генерують цінність через дані. Крім того, трансформація змінює роль підприємства на ринку: платформи й екосистеми формують нову логіку мережевої взаємодії та управління партнерськими

зв'язками. У підсумку стратегія цифрової трансформації – це комплексний, динамічний процес технологічного й управлінського оновлення, спрямований на гнучкість, стійкість і формування конкурентних переваг.

Перелік використаних джерел

1. Teece D. J., Pisano G. Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic *Management. Strategic Management Journal*. 1997 № 18. P. 509–533.

2. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. Iss. 1. P. 40-49.

3. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science.* 1991. Vol. 2. № 1. P. 71–87.

4. Tushman M. L., O'Reilly C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review.* 1996. № 38 (4). P. 8–29.

5. McAfee A., Brynjolfsson E., Big data: The management revolution. *Harvard Business Review.* 2012. 90 (10). P. 60–68.

6. Lavalle S., Lesser E., Shockley R., Hopkins M.S., Kruschwitz N. Analytics and the new path to value. *IBM Institute for Business Value & MIT Sloan Management Review.* 2010. 24 p.

7. Gawer A., Cusumano M. A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston. *Harvard Business School Press.* 2002. 305 p.

8. Cusumano M., Yoffie D., Gawer A. The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review.* 2020. 11 p.

9. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management.* 2017. Vol. 43. Iss. 1. P. 39–58.

10. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer, A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal.* 2018. Vol. 39. Iss. 8. P. 2255–2276.

11. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. Platform ecosystems: How developers invert the firm. *MIS Quarterly.* 2017. Vol. 41. Iss. 1. P. 255–266.

Сергій АНДРЄЄВ [1], Валентина РЕДІНА [2]
[1] керівник гуртка,
Комунальний заклад «Харківський обласний центр туризму, краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Харківської обласної ради, м. Харків, Україна
[2] канд. педагог. наук , директор,
Комунальний заклад «Харківський обласний центр туризму, краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Харківської обласної ради, м. Харків, Україна

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕСУ

В умовах глобальної цифровізації та переходу до парадигми сталого розвитку, економічна безпека підприємництва перестає бути лише питанням фізичного захисту активів або кібербезпеки. Сьогодні вона інтегрує в собі здатність бізнесу адаптуватися до соціальних запитів, серед яких інклюзивність міського простору посідає чільне місце. Для осіб з обмеженими фізичними можливостями просторово-психологічні бар'єри є не лише фізичними перешкодами, а й фактором виключення з економічних процесів. З точки зору бізнес-безпеки, ігнорування принципів універсального дизайну [1] створює стратегічні ризики.

Просторово-психологічні бар'єри – це комплексний феномен, що включає не лише відсутність пандусів, а й відчуття ворожості середовища, що спричиняє соціальну ізоляцію. Для підприємства, що функціонує в міському просторі, наявність таких бар'єрів є «вхідним фільтром», який відсікає значну частину платоспроможного попиту.

Інженерно-географічні чинники, такі як мікрорельєф, щільність забудови та логістична зв'язність, безпосередньо корелюють із витратами на капітальне будівництво [2]. Проте інвестиції у подолання цих бар'єрів слід розглядати не як витратну частину, а як стратегічне вкладення у «гудвіл» підприємства та розширення його операційної стійкості.

Для зміцнення бізнес-безпеки в контексті інклюзивності [3] доцільно виділити три типи інвестиційних стратегій:

Інтеграція стандартів інклюзивності на етапі проектування бізнес-об'єктів, що мінімізує майбутні витрати на реконструкцію та захищає від юридичних ризиків; Поступова цифровізація фізичного простору, тобто використання сенсорних систем, навігаційних застосунків для осіб з порушеннями зору чи слуху, що створює «безпечний контур» для клієнта і персоналу; Формування бренду, що базується на принципах рівності. У цифровій економіці репутаційна безпека є критичною. Так, негативний досвід особи з інвалідністю, поширений

через соціальні мережі, може завдати більших фінансових збитків, ніж прямі операційні втрати.

Зміцнення фінансової безпеки бізнесу при впровадженні інклюзивних рішень [4] може базуватися на наступних інструментах: залученні капіталу під цільові проекти трансформації міського середовища; спільне державно-приватне фінансування інженерно-географічних покращень, таких як транспортні вузли, переходи, що підвищує капіталізацію прилеглих бізнес-об’єктів; використання механізмів цифровізації, наприклад, інтелектуальних систем управління будівлями, для отримання грантової підтримки від міжнародних фондів розвитку.

Цифровізація бізнесу відкриває нові горизонти для інженерно-географічного аналізу [5]. Використання ГІС-технологій дозволяє підприємствам моделювати потоки маломобільних груп населення, виявляти «вузькі місця» в інфраструктурі та оптимізувати інвестиції. Створення цифрових двійників міського середовища дає змогу розрахувати економічний ефект від усунення просторових бар'єрів ще до початку будівельних робіт, що є важливим елементом управління фінансовими ризиками.

Отже, інтеграція питань інклюзивності в стратегію економічної безпеки підприємства є вимогою часу. Подолання просторово-психологічних бар’єрів шляхом зваженого інженерно-географічного планування та використання сучасних фінансових інструментів дозволяє бізнесу не лише виконувати соціальну місію, а й зміцнювати свою стійкість перед викликами цифрової епохи. Інклюзивність стає не благодійністю, а ефективною інвестиційною стратегією, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та безпеку бізнес-моделі.

Перелік використаних джерел

1. Inclusive Urban Design: A Guide to Creating Accessible Public Spaces / Ed. by D. Roberts. New York : Routledge, 2020. 284 p.

2. Guffey E. Designing Disability: Symbols, Space, and Society. London : Bloomsbury Visual Arts, 2018. 232 p.

3. Kaya S., Ergen E. Economic Impact of Accessibility in Urban Environments: A Business Case for Inclusion. Journal of Urban Economics and Planning. 2021. Vol. 6, No. 2. P. 115–129.

4. Hamraie A. Building Access: Universal Design and the Politics of Disability. Minneapolis : University of Minnesota Press, 2017. 336 p.

5. The Routledge Handbook of Disability Activism / Ed. by M. Berghs et al. London ; New York : Routledge, 2019. 412 p.

Ганна ЛІХОНОСОВА [1], Станіслав ГАЛАШКО [2]
[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

МОДЕЛЬ ФІНАНСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах швидких технологічних змін і посиленого суспільного контролю над діяльністю бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ, CSR) перетворюється з додаткової опції на невід'ємну складову стратегії сталого розвитку компаній. Особливо це стосується IT-сектору, де компанії виступають не лише постачальниками технологій, а й агентами соціальної трансформації через проекти цифрової освіти, інклюзії та екологічної відповідальності. В Україні питання формування прозорого, прогнозованого і економічно обґрунтованого механізму фінансування CSR набуває особливої ваги у контексті інтеграції вимог європейської нефінансової звітності (CSRD, GRI) та необхідності доведення ефективності соціальних інвестицій перед акціонерами, партнерами і громадами.

Метою дослідження є розробка й обґрунтування моделі фінансування корпоративної соціальної відповідальності для підприємства, яка забезпечує економічну доцільність, соціальну результативність і фінансову стабільність реалізації CSR-програм.

Огляд літератури показує, що CSR теоретично розглядається у межах стейкхолдерської теорії [1] та концепції triple bottom line [2]. Популярним є виокремлення ієрархії обов'язків бізнесу: економічні, правові, етичні та філантропічні, яка служить теоретичною основою для програм CSR [3]. Інші автори вказують на можливість створення конкурентної переваги через стратегічні CSR-ініціативи, пов'язані з основним бізнесом [4].

У методичній площині міжнародні стандарти (GRI, ISO 26000, TCFD, SASB/IFRS) задають вимоги до звітності та інтеграції нефінансових факторів у управління. Консультаційні звіти Deloitte, PwC, KPMG демонструють практики бюджетування CSR (частки 1–2 % чистого прибутку) і важливість поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування [3-5].

Методика вимірювання соціальної віддачі (SROI) та практичні керівництва Social Value International дозволяють перетворити нефінансові ефекти у грошові оцінки. Водночас у науковій літературі і практиці відсутня уніфікована аналітична модель, яка б поєднувала фінансові показники (ROE, OPEX) із SROI та показниками виконання програм у єдиній інтегральній метриці – прогалина, яку адресує це дослідження.

Модель побудована як багатокомпонентний механізм із чотирьох блоків: 1) Джерела фінансування: внутрішні (частина чистого прибутку, амортизаційні відрахування, економія операційних витрат, резерви) та зовнішні (гранти, спонсорські внески від вендорів, партнерське співфінансування, донорські програми); 2) Фінансові потоки: окремий аналітичний рахунок/субрахунок у

бухгалтерії для CSR; сегментний облік за напрямами (CSR_EDU, CSR_ENV, CSR_SOC, CSR_PHIL); погоджувальні кошториси проєктів; щоквартальні платежі за заходами; 3) Контроль і моніторинг: фінансовий контроль (бухгалтерія), адміністративний контроль (фінансовий директор, комітет з CSR), соціальний аудит (щорічний зовнішній або внутрішній звіт); KPI для кожної програми (кількість охоплених осіб, зменшення енергоспоживання, індекси задоволеності персоналу); 4) Звітність: внутрішній щорічний звіт, публічна нефінансова звітність за GRI/ISO 26000, інтегрована ESG-звітність у перспективі.

Інтегральний показник ефективності фінансування корпоративної соціальної відповідальності (Eff_{CSR}) – це комплексний аналітичний індикатор, який узагальнює економічні, соціальні, управлінські та фінансові результати реалізації програм КСВ у межах єдиної числової оцінки (1). Його розрахунок дає змогу оцінити не лише фінансову доцільність соціальних витрат, але й рівень їхнього впливу на стійкість бізнесу, репутацію, кадрову стабільність і соціальний добробут.

$$Eff_{CSR} = {(NP \times r_{csr} + F_{ext}) \times SROI \times K_{eff}}/{OPEX}, \quad (1)$$

де Eff_{CSR} – інтегральний показник ефективності фінансування КСВ;

NP – чистий прибуток,

r_{csr} – частка прибутку, що спрямовується на КСВ (1–2%)

F_{ext} – зовнішні надходження (гранти, спонсорські внески, партнерські програми).

SROI (Social Return on Investment) – соціальна віддача від інвестицій у КСВ (грн соціального ефекту на 1 грн витрат);

Keff – коефіцієнт реалізації КСВ-програм (% від запланованих проєктів, які фактично реалізовано);

$OPEX$ – операційні витрати підприємства.

Аналіз чутливості показав, що інтегральний індекс найбільш критично реагує на SROI та ROE_csr (високі вагові коефіцієнти). Збільшення частки CSR (r_csr) само по собі підвищує соціальну віддачу лише у разі збереження або зростання SROI, тобто важливим є не лише нарощування бюджету, а ефективність його використання. Крім того, залучення зовнішніх джерел (гранти, партнерські внески) підвищує Isf і зменшує навантаження на OPEX, що позитивно впливає на інтегральну оцінку.

Практичні рекомендації, які зроблено за результатами дослідження: закріпити частку фінансування CSR у фінплані на рівні 1,1–1,5 % чистого прибутку з можливістю гнучкого коригування за результатами піврічних оцінок; запровадити сегментний облік CSR у бухгалтерії з аналітичними кодами за програмами (CSR_EDU, CSR_ENV тощо); створити фінансовий комітет із CSR, до якого входять фінансовий директор, HR-керівник, менеджер проектів і зовнішній аудитор; планувати і моніторити KPI для кожної програми: охоплення (освітні програми), економія (Green Office), задоволеність персоналу (Human First); розширити співфінансування через партнерські програми з вендорами (Lenovo, HP, Microsoft) і донорські ініціативи (UNDP, EU проекти). Це дозволить збільшити загальний бюджет CSR на 20–30 % без значного тиску на операційний

бюджет; впроваджувати нефінансову звітність за стандартами GRI з метриками SROI та інтегральним індексом для прозорого представлення результатів стейкхолдерам.

Проведене дослідження доводить, що системний, кількісно обґрунтований механізм фінансування CSR для підприємства є реалістичним і ефективним. Запропонована модель поєднує внутрішні ресурси (частка прибутку 1,1–1,5 %) і зовнішні джерела, забезпечує прозорі фінансові потоки та контроль виконання. Аналітична система індикаторів дозволяє кількісно вимірювати економічну і соціальну віддачу, а індекс узагальнювати ефективність моделі. Прогнозні розрахунки 2025–2027 рр. свідчать про підвищення SROI з 1,91 до 2,10 і зростання інтегрального індексу до 2,08 у 2027 р., що означає високий рівень результативності CSR-ініціатив і їх внесок у зростання капіталізації компанії.

Перелік використаних джерел

1. European Union Agency for SMEs. Responsible Business Conduct in European SMEs. Brussels : EU Publications, 2023. 85 p.
2. PwC Ukraine. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. Київ : PwC, 2022. 28 с.
3. KPMG Ukraine. Звітність у сфері сталого розвитку 2023 : тенденції, проблеми, перспективи. Київ : KPMG, 2023. 36 с.
4. Ліхоносова Г. С. Управління фінансовим боргом в умовах незбалансованості попиту та пропозиції енергоресурсів. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. №9(27). С. 151-163.
5. Deloitte Ukraine. Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток бізнесу в Україні : аналітичний звіт. Київ : Deloitte, 2022. 42 с.

Гаджи Ніязі Огли ГАДЖИЄВ [1], Олена СЕРЕДА [2]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Східноукраїнській національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

[2] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів та банківської справи, Східноукраїнській національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ БЕЗПЕКОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Безпекорієнтоване управління підприємством передбачає системний підхід до організації бізнес-процесів, у якому оцінка ризиків та превентивні заходи інтегровані в усі рівні управління. В основу такого підходу покладено принцип адаптивності, що забезпечує здатність організації своєчасно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізувати негативні наслідки та підтримувати безперервність критичних процесів. Цифровізація в цьому контексті виступає як ефективний інструмент реалізації. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати збір і аналіз даних про стан бізнес-процесів, здійснювати

моніторинг загроз у режимі реального часу, проводити прогнозування та оцінку ризиків із застосуванням кількісних і якісних методів. Крім того, цифрові платформи забезпечують інтеграцію контрольних механізмів у повсякденну діяльність підприємства, що підвищує оперативність ухвалення рішень та ефективність заходів захисту [1].

Безпекорієнтоване управління підприємством розглядається як система взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують стійкість бізнес-процесів та мінімізацію фінансових, інформаційних і репутаційних втрат.

Безпекорієнтоване управління базується на таких принципах [2]:

системність – безпека розглядається як властивість всієї організаційної системи, а не окремих її компонентів. Кожна управлінська функція (планування, організація, мотивація, контроль) спрямована на зниження ризиків і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

ризик-орієнтованість - управлінські рішення приймаються на основі оцінки ризиків, їхньої ймовірності та потенційного впливу на стратегічні та операційні цілі підприємства. Цей підхід формалізується через моделі ризик-менеджменту, проте реалізується саме на рівні управлінських рішень.

інтеграція - безпека інтегрується в усі бізнес-процеси, а не існує як окрема функція. Вона пов'язана із стратегією, операційною діяльністю та процесами контролю, що забезпечує узгодженість управлінських рішень із цілями підприємства.

адаптивність - здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, включно з цифровими загрозами, технологічними інноваціями та соціально-економічними змінами. Безпекоорієтовне управління передбачає постійне коригування стратегій і процедур на основі моніторингу та аналізу ризиків.

Механізми безпекорієнтованого управління підприємством в умовах цифровізації формуються як сукупність організаційно-управлінських процесів, що забезпечують системне інтегрування безпеки у всі функції менеджменту. Вони реалізують класичні управлінські функції - планування, організацію, контроль, мотивацію та стратегічну адаптивність - у контексті цифрових змін та нових ризикових середовищ. Планування безпеки виступає як процес стратегічного визначення цілей, пріоритетів і критеріїв прийнятності ризиків, який ґрунтується на оцінці потенційних загроз, прогнозуванні їхнього впливу на бізнес-процеси та розробці заходів реагування. Організаційно-процесуальний механізм визначає структуру відповідальності, розподіл ролей, координацію підрозділів і порядок взаємодії, що забезпечує ефективне виконання політик і процедур безпеки. Контроль та адаптивний зворотний зв'язок реалізуються через моніторинг виконання заходів, оцінку відхилень від стандартів і своєчасне коригування управлінських рішень, що забезпечує циклічність і стійкість управлінського процесу. Інтеграція стандартів і корпоративних політик формалізує правила і процедури, що забезпечують відтворюваність управлінських дій і порівнянність показників безпеки, а також уніфікує підходи до управління ризиками відповідно до міжнародних норм (ISO/IEC 27001; ISO/IEC 27005). Стратегічна адаптивність як механізм передбачає здатність підприємства коригувати стратегії та тактики

управління у відповідь на зміни цифрового середовища, оновлювати процеси управління ризиками та підтримувати стійкість бізнес-моделі. Всі ці механізми взаємопов'язані та забезпечують системність управлінського підходу, де цифровізація виступає інструментом підтримки управлінських функцій, забезпечуючи аналітичну базу для ухвалення рішень, автоматизацію моніторингових процесів і підвищення оперативності реагування на загрози [3]. Реалізація зазначених механізмів дозволяє підприємству забезпечити системне зниження ризиків, підтримати безперервність бізнес-процесів та підвищити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, водночас інтегруючи цифрові технології у процес ухвалення рішень і управління ресурсами.

Для підвищення ефективності безпекорієнтованого управління в умовах цифровізації менеджменту підприємства слід впроваджувати комплексні методи оцінки та ранжування ризиків, що базуються на кількісних і якісних показниках. Це дозволяє не лише ідентифікувати критично важливі активи, але й прогнозувати потенційний вплив цифрових загроз на фінансові, операційні та стратегічні показники підприємства. Не менш важливим є створення системи навчання та розвитку персоналу, спрямованої на підвищення цифрової компетентності і формування культури безпеки, яка дозволяє ефективно реагувати на інциденти та підтримувати процедурну дисципліну. Рекомендовано застосовувати інтегровані інформаційні платформи, що забезпечують аналіз великих даних, прогнозування ризиків і генерацію сценаріїв розвитку подій, які менеджери можуть використовувати для ухвалення стратегічних рішень [4]. Практичним інструментом є впровадження регламентованих процедур оцінки ефективності управлінських рішень щодо безпеки, включаючи регулярні аудити, тестування сценаріїв кризових ситуацій і порівняння результатів з показниками міжнародних стандартів. Такі підходи дозволяють формувати адаптивну систему управління, здатну коригувати стратегії підприємства відповідно до змін цифрового та ринкового середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Перелік використаних джерел

1. Дергалюк Б. Вплив цифрової трансформації та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут.* 2023. № 26. С. 65-68.
2. Савченко В., Маклюк О. (2025). Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство.* 2025. № 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23.
3. Кириченко О. Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінка. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. No1 (77). С. 203-210.
4. Обрамич О. Особливості формування цифрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-20.

Alessandro de CHIARA [1]
[1] Associate Professor, Department of Economics, Section of Economic Theory,
Universitat de Barcelona, Barcelona , Spain

THE IMPACT OF BEHAVIORAL BIASES ON THE IMPLEMENTATION OF ESG CRITERIA IN INVESTMENT DECISIONS

The modern financial landscape is characterized by a rapid growth in investments that integrate environmental, social and governance (ESG) criteria. This trend reflects the growing awareness of the externalities of business activities and the desire for financial sustainability. However, empirical observations show that investor behavior in the context of ESG investing often demonstrates systematic deviations from the classical model of economic rationality (Homo Economicus) [1]. This indicates a significant influence of cognitive and affective biases, which forms an interdisciplinary research niche at the intersection of behavioral finance and sustainability theory. This report aims to systematize the key ethical and social biases that determine investment decisions regarding ESG assets and assess their potential impact on portfolio performance.

The dominant behavioral mechanism in this area is the Warm-Glow Effect, an affective bias that suggests that an investor derives an intrinsic, psychological reward or "moral utility" from making a socially responsible investment, regardless of its financial return. This bias often leads to irrational overpricing of certain "ethical" assets, as the premium is paid not only for the expected cash flow but also for the social utility [2]. In addition, the selection of ESG assets is significantly influenced by confirmation bias. Investors tend to seek out and interpret information that confirms their initial ethical beliefs, making them vulnerable to Greenwashing. This phenomenon, caused by manipulative marketing, makes it difficult to objectively assess the real impact of companies and can lead to inefficient capital allocation. Herd Behavior also plays a significant role, when the growing popularity of ESG funds encourages new investors to imitate the actions of the majority, ignoring individual risk analysis. To empirically assess the impact of these biases, it is necessary to conduct quasi-experimental studies or large-scale surveys supplemented by econometric modeling (e.g., Probit/Logit regression). This will allow us to quantitatively establish a correlation between measures of the Warm-Glow Effect and the share of ESG assets in the investor's portfolio [3]. The results of the study have direct practical significance. First, they indicate the need to develop a Behaviorally Informed Choice Architecture for financial platforms. This includes changing the default settings (nudging) and the way information is presented to help investors overcome the Warm-Glow Effect and avoid the traps of Greenwashing. Second, regulators should strengthen non-financial disclosure requirements (ESG reporting) to minimize manipulative behavioral effects.

The study is expected to confirm the presence of significant affective biases (e.g., the Warm-Glow Effect) as an important driver of ESG investments, which can lead to irrational overpricing of certain "ethical" assets [4].

Confirmation bias is found to be exacerbated by intensive marketing of "green" funds, which complicates objective assessment of real impact. A Behaviorally Informed

Choice Architecture for financial platforms is proposed, aimed at increasing financial literacy and reducing vulnerability to Greenwashing.

The research findings have direct practical applications for: financial advisors to help develop individualized strategies that take into account not only risk tolerance but also the ethical tolerance of the investor and regulators to justify the need for increased disclosure requirements on ESG indicators to combat manipulative behavioral effects. Asset Management: Improving the process of forming ESG funds that takes into account the real, rather than declared, motivations of investors.

Thus, ethical and social biases are an integral part of the investment process in the ESG market. Understanding and managing these biases, in particular the Warm-Glow Effect and vulnerability to Greenwashing, is key to increasing the rationality of investment decisions and ensuring the effective functioning of the sustainable finance market. Future research should focus on developing mechanisms that leverage positive behavioral impulses (e.g., altruism) to promote sustainable development while minimizing the risks associated with cognitive traps.

References

1. Thaler, R. H. (2015). Misbehaving: The making of behavioral economics. W. W. Norton & Company.
2. Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
3. Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. Journal of Economics & Management Strategy, 20(1), 3–27.
4. An, Y., Chen, J., & Geng, C. (2022). Do behavioral factors affect corporate social responsibility (CSR) engagement? Evidence from analyst forecast dispersion. Journal of Behavioral Finance.

Fərid YUSIFOV [1]

[1] Master degree of Financial control and audit,
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT DYNAMICS OF STATE FINANCIAL CONTROL IN AZERBAIJAN

State financial control is a critical component of public financial management, ensuring that government revenues and expenditures are managed in compliance with laws, regulations, and policy objectives. In Azerbaijan, financial control mechanisms have played a central role in supporting fiscal discipline and combating inefficiency within the public sector. Since 2010, institutional reforms have been implemented to enhance both external and internal control systems, supported by new technologies and improved legal frameworks.

The 2010–2025 period in Azerbaijan marks a transformative phase in public finance governance. During this time, the Chamber of Accounts the supreme audit institution has expanded its scope of operations, introduced strategic development plans, and aligned its standards with the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) [10]. Simultaneously, the Ministry of Finance and the State Treasury Service have introduced electronic platforms for financial reporting, paving the way for more transparent and data-driven fiscal control.

However, despite positive trends, several challenges persist, including limited integration between control institutions, gaps in digital audit coverage, and uneven professional capacity across sectors. This paper aims to evaluate the institutional development dynamics of state financial control in Azerbaijan from 2010 to 2025 by analysing key trends, performance indicators, and reform initiatives.

The research findings reveal that the institutional development of state financial control in Azerbaijan has experienced steady and structured growth over the period 2010–2025. The evolution of the system demonstrates a continuous shift from initial legal foundation-building toward advanced digital governance and enhanced transparency.

First, the results indicate that during the early 2010–2014 period, state financial control primarily focused on strengthening the legal framework and developing institutional capacities. Reforms enacted in this phase aimed at establishing the fundamental basis for audit activities, improving the qualifications of state auditors, and creating more consistent internal control practices. This stage reflects the formation of a regulatory environment capable of supporting long-term institutional modernization.

In the second stage, covering 2015–2019, the system transitioned toward integration, standardisation, and technological adoption. The introduction of medium-term fiscal planning tools, electronic accounting mechanisms, and e-budget solutions contributed to the harmonisation of financial procedures across government institutions. These reforms significantly increased coordination, reduced manual errors, and improved the reliability of financial information used in audit processes. The results show that institutional stability and professionalisation strengthened notably during this period.

Finally, the findings indicate that the 2020–2025 phase marks the most advanced stage of development, characterized by comprehensive digitalisation and a strong emphasis on public transparency. The establishment of digital public finance platforms, expansion of open budget data, and wider accessibility of audit information have collectively transformed the state financial control system into a more transparent, accountable, and data-driven structure. This phase demonstrates the country's shift toward international best practices, enabling more efficient resource monitoring and improved public sector accountability.

Overall, the results confirm that Azerbaijan's state financial control system has undergone a progressive institutional transformation, evolving from basic capacity-building efforts to a fully digitalised and transparent model by 2025. These developments have significantly enhanced oversight effectiveness, improved fiscal discipline, and strengthened public trust in financial governance mechanisms

The findings demonstrate that Azerbaijan's institutional financial control system has undergone profound transformation over the past fifteen years. The continuous increase in detected financial violations indicates that the Chamber of Accounts has expanded its audit coverage, improved methodology, and enhanced coordination with the Ministry of Finance.

From a governance perspective, these results illustrate the gradual shift toward evidence-based accountability. The integration of digital solutions, particularly the "Digital Public Finance" platform, represents a major step toward transparency and efficiency. This aligns with the "Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development," which emphasises innovation-driven governance and institutional integrity.

Nevertheless, the data also highlight structural challenges. Internal audit mechanisms within ministries and municipalities remain less developed compared to external control. Coordination between the Chamber of Accounts and internal audit departments is limited, reducing systemic synergy. Additionally, public participation in budget oversight is still minimal, suggesting a need for civic engagement mechanisms similar to those applied in OECD countries.

Comparative studies show that Azerbaijan's audit capacity is approaching that of Eastern European peers in terms of scope and independence, yet remains below advanced EU benchmarks in transparency and digital maturity. Further alignment with the EU Public Internal Financial Control (PIFC) model could yield additional efficiency.

Conclusion: Between 2010 and 2025, Azerbaijan's state financial control institutions have evolved from traditional, manual audit practices into a semi-digital, rule-based system aligned with international standards. The Chamber of Accounts has strengthened its institutional autonomy, audit methodology, and transparency, supported by government investment and legal reform.

Quantitatively, the number of audits has doubled, and identified financial violations have increased by nearly 400%, demonstrating enhanced detection capacity. Qualitatively, the creation of the "Digital Public Finance" system and strategic reforms under the "Azerbaijan 2030" agenda represent turning points toward sustainable financial accountability.

However, full integration of digital audit tools, greater inter-agency cooperation, and enhanced public transparency remain key priorities. The government should continue capacity-building for auditors, adopt advanced data analytics tools, and improve the publication of control results in open formats.

This study contributes to the understanding of institutional development in public financial control in transitional economies and highlights Azerbaijan's progress toward modern, transparent fiscal governance.

References

1. Accounts Chamber of the Republic of Azerbaijan. (2024). Annual Report 2023–2024. Baku: Author.

2. APA News Agency. (2025, May 20). Digital Public Finance information system is being created. Retrieved from https://en.apa.az/official-news/digital-public-finance-information-system-is-being-created-475866
3. Aliyev, N. (2020). Fiscal Reforms and Audit Modernization in Azerbaijan. Baku: Economic Research Center Press.
4. AzerNews. (2024, February 2). Accounts Chamber reveals violations worth 574.9 million manats. Retrieved from https://www.azernews.az/business/224356.html
5. Azizov, M. (2022). Fiscal Transparency and Institutional Accountability in Post-Soviet States. Journal of Public Administration and Finance, 14(3), 55–72.
6. Cabinet of Ministers of the Republic of Azerbaijan. (2021). Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development. Baku.

Eter HAKAVISHVILI [1]
[1] Doctor of Economics, Professor, Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

FINANCIAL FACTORS OF THE NEED FOR GLOBAL ECOLOGICAL DEVELOPMENT

The modern global economy operates in conditions of deep structural transformations associated with environmental challenges, depletion of natural resources, climate change and growing ecological inequality between countries. Every year, there is a growing awareness that further economic development without taking into account environmental constraints is becoming not only ineffective, but also dangerous for the financial stability of the world. The issue of ecological development has long ceased to be exclusively ecological or humanitarian - it has become financial, macroeconomic and strategic.

The need for global ecological development arises from the financial laws of the global economy: the accumulation of ecological debt, the growth of the cost of natural disasters, the increase in production externalities and resource degradation, as well as the need to reorient capital to sustainable growth models. That is why the analysis of financial factors that determine environmental policy is of key importance for the formation of an effective system of global development management.

Economic globalization has created a powerful financial infrastructure capable of accumulating and redistributing vast amounts of capital. However, a significant part of these financial flows has historically been directed to sectors that generate high levels of pollution - energy, transport, industrial production. The result is a situation where global financial markets not only reflect environmental risks, but also amplify them.

The growth of financial risks associated with climate change has led to a rethinking of the role of finance in global development. Banks, investment funds and government institutions are increasingly taking climate and environmental factors into account when assessing risks. The emergence of the concepts of “green growth” and “sustainable financial architecture” has become a response to the need to combine economic efficiency with environmental stability.

Among the main financial prerequisites for ecological development, three key aspects stand out: a change in the structure of global investments, a transition to the assessment of natural capital as an economic asset, and strengthening international regulation of financial flows in the context of the Paris Climate Agreement. These factors determine the scale and pace of the transition to a low-carbon economy.

Stock, credit, and foreign exchange markets are gradually becoming not only sources of financing for economic activity, but also important mechanisms for stimulating environmental responsibility in business. The formation of the market for "green" financial instruments (green bonds, ESG stocks, environmental indices) demonstrates that financial institutions are capable of transforming into a mechanism for global environmental adaptation.

Investors are increasingly rejecting projects that create an excessive carbon footprint or risks of environmental damage. As a result, environmental factors are beginning to directly affect the capitalization of companies, the cost of borrowing, and the structure of assets. This means that environmental policy ceases to be a cost component and becomes a source of competitive advantage.

International financial institutions, including the International Monetary Fund, the World Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development, play a systemic role in supporting environmental reforms by offering credit programs related to the transition to sustainable energy sources, infrastructure modernization, and the introduction of ESG reporting. These programs help reduce risks for private capital and stimulate the development of green investment markets.

One of the key areas of environmental development is the introduction of innovative financial instruments that can accumulate resources for sustainable projects. Such instruments include green bonds, climate funds, ESG indices, environmental derivatives, and internal pricing systems for CO_2 emissions.

Green bonds allow you to raise funds to finance projects in the field of energy efficiency, renewable energy, water supply, and waste processing. This instrument is actively developing both in developed countries and in emerging economies. For example, the European Union has created its own taxonomy of green finance, which defines criteria for environmentally sustainable investments.

Financial derivatives on environmental indicators, in particular carbon futures, play an important role in hedging environmental risks. Such instruments allow companies to manage the costs associated with the price of emissions and integrate environmental constraints into business models.

Climate change, natural disasters and ecosystem degradation directly affect macroeconomic indicators, labor productivity, asset values and the creditworthiness of governments. In this context, environmental risks are seen as systemic financial risks that can lead to market destabilization.

Banking regulators in many countries have begun to include climate risks in their stress tests. In particular, the Bank of England, the European Central Bank and the Basel Committee on Banking Supervision are developing assessment methodologies environmental sustainability of financial institutions. Accordingly, financial policy is becoming an important tool for ensuring environmental security.

Financial losses from environmental disasters are already measured in hundreds of billions of dollars annually. However, according to international experts, indirect losses are much greater - a decrease in confidence in financial markets, a decrease in investment activity and a deterioration in the credit ratings of states that do not implement climate strategies.

Government financial institutions play a central role in creating a favorable environment for the development of green finance. Environmental taxation, subsidies for clean technologies, state guarantees for sustainable projects are key tools with which states stimulate the financial transition to sustainability.

The introduction of a carbon tax has become one of the most effective forms of internalizing environmental externalities. At the same time, institutional investors are increasingly demanding environmental reporting from companies that demonstrates how financial activities are consistent with the principles of sustainable development.

International coordination of environmental financing is ensured through the activities of the UN, the World Bank and the Global Environment Facility, which finance climate change adaptation and mitigation projects. The growing role of such programs indicates a transition to a new paradigm of financial policy focused on long-term environmental stability.

The prospects for global environmental development are determined by the integration of environmental factors into all levels of financial management - from bank lending to international investment strategies. A necessary condition is the creation of a system of transparent financial standards that allow assessing the "ecological value" of money.

The world economy is moving into a new phase - financial greening, where the cost of capital depends on its environmental efficiency. Green financial architecture is gradually forming new rules of the global market, in which financial benefit directly correlates with the sustainability of economic processes.

The change in the paradigm of finance, the focus on environmental efficiency and social responsibility create the basis for the formation of a new global social contract between business, the state and citizens, centered on the preservation of the environment as a strategic asset of humanity.

Financial factors are becoming decisive in determining the directions and scope of global ecological development. Global financial markets, which once stimulated excessive consumption of resources, are now becoming a tool for the transition to a sustainable economy. Innovative financial instruments, green taxation policies, climate funds and ESG investments create the basis for harmonizing economic and natural processes.

The need for ecological development is determined not only by moral or humanitarian considerations, but primarily by the financial logic of the modern world. Without effective mobilization of financial resources and the creation of sustainable mechanisms for their distribution, any environmental initiatives will remain declarative. Therefore, the development of a global green financial system is not just a requirement of the time, but a fundamental prerequisite for the survival of humanity in the face of planetary changes.

References

1. Climate Bonds Initiative (2024). Green Bond Market Summary 2024. London: CBI Publications.
2. European Commission (2023). EU Emissions Trading System (EU ETS) Report. Brussels.
3. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) (2023). Global Sustainable Investment Review 2023. New York.
4. World Bank (2022). The Economics of Climate Change: Towards a Green Transition. Washington, D.C.
5. Swiss Re Institute (2024). World Insurance and Climate Risk Report 2024. Zurich.
6. International Monetary Fund (IMF) (2023). Global Financial Stability Report: Climate Risks and Financial Markets. Washington, D.C.

Liu XUDONG [1]

[1] Guangdong huashang education technology co. ltd
People's Republic of China

FEATURES OF THE ACTIVITIES OF A REGIONAL FINANCIAL CONTROLLER OF A CORPORATION IN THE ASIA-PACIFIC REGION

Regional financial control has become an essential governance mechanism in multinational corporations (MNCs), enabling them to operate effectively within complex and geographically dispersed environments. While the globalized economy has expanded opportunities for corporate growth, it has also intensified financial, regulatory, and operational risks. These dynamics are especially pronounced in the Asia-Pacific region, where varied levels of economic development, financial infrastructure, governance standards, and regulatory practices create unique challenges for corporate oversight.

The regional financial controller (RFC) serves as a central node in corporate governance, integrating financial planning, compliance, risk mitigation, and strategic advisory functions. Unlike country-level financial managers, the RFC must navigate multinational coordination, manage cross-border financial processes, and ensure alignment with both global standards and regional specificities. This article investigates the structural and functional features of the RFC's position, revealing its strategic importance in ensuring effective corporate operations in the Asia-Pacific region.

The Asia-Pacific region is notable for its economic diversity, comprising highly developed economies (Japan, South Korea, Singapore), rapidly growing emerging markets (China, Indonesia, Vietnam), and economies in transition (Cambodia, Laos, Myanmar). Such diversity creates a unique financial ecosystem characterized by regulatory fragmentation, market heterogeneity, and differing levels of institutional maturity.

Financial systems in the region vary from market-based structures, dominant in Japan and Singapore, to bank-centric models prevalent in China and Southeast Asia. This diversity requires a multifaceted approach to financial control, as the RFC must adapt corporate financial procedures to local accounting standards, regulatory requirements, and currency systems. The region's high exposure to exchange-rate volatility, political risks, and supply-chain disruptions further increases the complexity of financial management [1].

Institutional pressures – including IFRS adoption, capital-market liberalization, and regional agreements such as ASEAN Economic Community standards — shape the environment in which the RFC operates. However, disparities in regulatory enforcement and corporate governance norms continue to pose compliance challenges for multinational corporations [2].

The RFC in the Asia-Pacific region performs a hybrid role, combining transactional oversight with strategic financial leadership. The position typically spans several interconnected functions:

Given the high volatility and structural variability of regional markets, forecasting accuracy becomes a central priority for the RFC. Key tasks include: regional budgeting and long-term financial planning, revenue projections under conditions of currency volatility, scenario analysis considering political, regulatory, and market risks.

Forecasting techniques must integrate macroeconomic indicators, regulatory developments, and sector-specific trends, ensuring resilience in corporate planning [3].

Regulatory fragmentation is one of the most significant challenges. The RFC must ensure compliance with: local tax laws, transfer-pricing requirements, cross-border reporting obligations, anti-corruption and anti-money-laundering (AML) frameworks.

The increasing complexity of regional taxation, including China's dynamic tax regulations and Southeast Asia's evolving digital tax frameworks, requires continuous monitoring and coordination with legal teams [4].

Risk management responsibilities typically include: currency and interest-rate exposure monitoring, supply-chain risk evaluation, financial fraud prevention, credit-risk control related to regional partners.

Given the prevalence of natural disasters in the Asia-Pacific region, operational continuity planning also becomes integral to the RFC's risk management agenda.

RFCs increasingly participate in regional strategic decision-making, advising senior leadership on: market entry, investment prioritization, M&A activities, project viability assessments.

Their cross-functional perspective positions them as key contributors to corporate growth strategies, particularly in high-potential markets such as China, India, and Southeast Asia [5].

MNCs require consistent financial reporting across all units; however, local accounting standards remain heterogeneous. Although many Asia-Pacific countries have adopted IFRS or IFRS-convergent standards, practical differences persist in areas such as revenue recognition, asset valuation, and disclosure requirements.

The RFC plays a crucial role in: reconciling local reporting with corporate IFRS-based systems, ensuring data accuracy from geographically dispersed subsidiaries, supervising consolidation processes, implementing ERP and financial-automation tools.

Digital transformation has increased the importance of financial-systems integration, but cultural and infrastructural disparities across the region slow progress. The RFC mediates between headquarters' requirements and local operational capacities, often leading the implementation of standardized reporting frameworks [6].

The Asia-Pacific region is characterized by profound cultural heterogeneity, influencing communication, leadership styles, and organizational dynamics. Cultural dimensions identified by Hofstede and other scholars highlight differences in power distance, individualism, uncertainty avoidance, and long-term orientation.

These cultural factors affect: negotiation approaches, team management, conflict resolution, adherence to internal controls.

The RFC must exercise cultural intelligence to ensure effective communication with local financial teams, navigate hierarchical differences, and maintain compliance without damaging interpersonal relationships. Adaptability is essential, as managerial practices accepted in Japan may be inappropriate in Indonesia or India [7].

The RFC acts as an intermediary between headquarters and regional subsidiaries. This requires: translating global corporate policies into local operational guidelines, consolidating regional financial information for headquarters, ensuring that local units meet global performance benchmarks.

Headquarters often adopt a strategic control approach, expecting RFCs to exercise tight oversight. However, the RFC must also preserve local autonomy to maintain responsiveness to market conditions. Achieving this balance is a central challenge, requiring advanced communication and negotiation skills [8].

Digital transformation in finance including AI-driven analytics, robotic process automation (RPA), cloud-based accounting systems, and real-time reporting platforms reshapes the RFC's responsibilities.

In the Asia-Pacific context, adoption rates vary significantly across countries due to differences in digital infrastructure, cybersecurity standards, and labor-market characteristics. The RFC must: oversee technology implementation, ensure cybersecurity compliance, manage digital-skill development among regional teams, optimize financial processes using automation.

Technological innovation enhances accuracy, reduces manual workload, and supports strategic forecasting, but requires careful adaptation to local regulatory constraints [9].

Many corporations increasingly integrate environmental, social, and governance (ESG) criteria into their financial planning, driven by regulatory pressure and global investor expectations. The Asia-Pacific region has become a major hub for ESG-oriented investments, particularly in Japan, South Korea, Singapore, and Australia.

However, inconsistent ESG regulatory frameworks across Asia create methodological challenges for measurement and comparability [10].

The regional financial controller plays a critical and multifaceted role in multinational corporations operating in the Asia-Pacific region. The diversity and dynamism of the region require a combination of financial expertise, strategic thinking, cultural intelligence, and regulatory awareness. RFCs serve as key actors in corporate governance, ensuring financial integrity, regulatory compliance, risk mitigation, and strategic alignment across complex regional markets. As digitalization accelerates and

ESG imperatives intensify, the RFC's role will continue to evolve, becoming increasingly strategic and integrative. Their work contributes directly to the long-term competitiveness and operational resilience of multinational corporations in one of the most influential economic regions in the world.

References

1. Asian Development Bank. Asian Economic Integration Report. Manila: ADB, 2023.
2. OECD. Corporate Governance in Asia: Progress and Challenges. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. Damodaran, A. Applied Corporate Finance. Wiley, 2021.
4. PwC. Asia-Pacific Tax Insights Report. PwC Regional Publications, 2022.
5. Bartlett, C. & Beamish, P. Transnational Management. McGraw-Hill, 2020.
6. Deloitte. IFRS Adoption in Asia: Challenges and Opportunities. Deloitte Insights, 2023.
7. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage, 2019.
8. Merchant, K. & Van der Stede, W. Management Control Systems. Pearson, 2021.
9. KPMG. Digital Finance in Asia: Transformation Outlook 2024. KPMG Global Reports, 2024.
10. MSCI. APAC ESG Trends to Watch. MSCI ESG Research, 2023..

Chen MINGLEI [1]

[1] Ph.D., Director, Hangzhou Dingyin Science and Technology Park
Overseas Education Services Co., Ltd., China

INNOVATIVE INSTRUMENTS OF THE MODERN STOCK EXCHANGE

Stock exchanges have long ceased to be just platforms for buying and selling stocks and bonds: today they are complex systems that combine trading, clearing, analytics, big data processing technologies, digital assets and financial innovation tools. Innovative instruments of the stock exchange are not only new types of securities, but also technological solutions that change the way of issuance, trading, settlements and risk management. The purpose of this article is to systematize such instruments, analyze their role, advantages and risks, as well as highlight their importance for the development of the stock market.

An innovative stock market instrument can be defined as a financial or technological product (or set of products) that is significantly different from traditional forms (stocks, bonds, spot trading) in terms of the nature of the issue, trading conditions, clearing and settlement structure, or functional purpose (e.g., tokenized stocks, additional analytics, algorithmic trading) [1].

The literature offers several approaches to classification [2]:

Technological instruments – technologies that change the infrastructure: blockchain, smart contracts, cloud platforms, big data analytics.

New generation financial instruments – tokenized securities, microcontracts, derivatives with new characteristics.

Analytical/algorithmic instruments – algorithmic trading (HFT), artificial intelligence in stock research, automated order routing systems.

Regulatory technology tools (RegTech/ComplyTech) – technologies that ensure compliance with regulatory requirements, automated verification, monitoring.

Algorithmic trading (algorithmic trading) and high-frequency trading (HFT) – are tools that allow transactions in stocks, indices and other securities with minimal delay and often in an automated manner. For example, UMA Technology notes that algorithmic trading and HFT have significantly changed markets, especially during times of volatility [2].

Blockchain and asset tokenization – a revolution in the way securities are represented. UMA Technology emphasizes tokenization: the conversion of stocks or other assets into digital form, which allows for fractional ownership, more liquid segments and reduced settlement time. For example, cryptocurrency startups and exchanges are introducing tokenized stocks (security tokens) that are traded 24/7. This creates new capital markets, expands access to investment and promotes democratization. However, there are challenges: regulatory oversight, cybersecurity risks, uncertainty of token status.

Modern exchanges and financial platforms are implementing AI/ML-based tools for stock research, price forecasting, market sentiment analysis and alternative data (satellite data, social media, web traffic). For example, the FinRobot study shows how an AI agent can perform stock analysis similar to analysts [3]. This increases research efficiency, reduces human errors, but at the same time generates new risks (data bias, model transparency, cyber risks).

As the regulatory environment becomes more complex, the role of technologies that automate regulatory compliance (AML/KYC), transaction monitoring, and risk management is increasing. UMA Technology emphasizes that it is the automation and optimization of trading processes that provide competitive advantages.

The study shows that the growth of ETFs, which are an innovation in themselves, contributes to increased market efficiency, reduced mispricing in developed markets. Innovations such as AI analytics, SOR and tokenization contribute to faster order execution, greater liquidity and investor attraction.

Technological solutions make the market more accessible: fractional ownership, 24/7 trading (with tokenized assets), mobile platforms. This creates conditions for wider participation of the population and less institutionalized players.

Blockchain technologies and smart contracts reduce settlement times, increase transparency and reduce counterparty risks. News shows that the London Stock Exchange Group successfully conducted a blockchain transaction that covered the entire cycle - from issuance to settlement.

System failures, cyberattacks, insufficient testing of new platforms. For example, SOR can create unnecessary complexity and a proven risk of latency or failure. New instruments often lack a clear regulatory framework (e.g. tokenized assets). Be aware of

ESMA's warning against the use of public AI tools. Institutions with large resources gain advantages (HFT, AI), while small players may be left behind, creating an imbalance in the market [4].

An order routing system that analyzes multiple trading venues and sends orders to where the best conditions are. An example of the London Stock Exchange Group, which implemented a full blockchain infrastructure. Building an ecosystem of cooperation between exchanges, FinTech startups and regulators [5, 6].

So, a modern stock exchange is not just a trading platform - it is a technological and financial hub capable of transforming itself through innovative tools. Algorithmic trading, asset tokenization, AI analytics, smart contracts, SOR and RegTech are all changing the paradigm of the stock market. At the same time, the implementation of these tools is accompanied by a number of risks and challenges that require a balanced approach. Only a comprehensive vision of technology, regulation and market needs will allow maximizing the benefits and minimizing the threats.

References

1. Kucher T. L. Influence of innovative tools financial market Ukraine on foreign direct investments. Ekonomichnyy analiz, 2023.
2. UMA Technology. "Latest Innovations in Stock Market in 2025." 2024.
3. Innovations for Financial Markets – Trading Solutions." IXperta, 2025.
4. Innovation for Financial Markets. FIA MarketVoice, 2025.
5. Yang J., Tang Y., Li Y. et al. Cross-Asset Risk Management: Integrating LLMs for Real-Time Monitoring of Equity, Fixed Income, and Currency Markets. arXiv, 2025.
6. Zhou T., Wang P., Wu Y., Yang H. FinRobot: AI Agent for Equity Research and Valuation with Large Language Models. arXiv, 2024.

Elshan ORUJOV [1]

[1] PhD, Department of Economic theory, Baku Business University, Baku, Azerbaijan,
Department of Economics and management, Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan,

THE IMPACT OF CUSTOMS TARIFF REDUCTIONS ON FISCAL AND BUDGETARY REVENUES

The reduction of customs tariffs has become a central feature of contemporary economic policy, driven by globalization, trade liberalization, and regional integration efforts. Governments worldwide have progressively lowered tariff barriers to promote exports, attract foreign investment, and enhance overall economic efficiency. However, while tariff liberalization contributes to trade expansion and economic growth, it also poses significant challenges to fiscal sustainability. In many developing and transition economies, customs duties remain a crucial component of public revenues, financing essential government expenditures. A sharp decline in tariff rates, therefore, raises concerns about potential revenue losses, fiscal imbalances, and constraints on social and infrastructural spending.

This issue is particularly relevant for countries in transition or those seeking to diversify their economies away from resource dependence. The fiscal consequences of tariff reform depend not only on the depth and speed of liberalization but also on the efficiency of domestic tax systems, the elasticity of imports, and the overall capacity of the state to mobilize alternative sources of income. As such, analyzing the relationship between customs tariff reduction and fiscal performance is essential for understanding the trade-offs between economic openness and budgetary stability.

This study seeks to provide a comprehensive examination of how reductions in customs tariffs affect fiscal and budgetary revenues. It combines theoretical insights from international trade and public finance with empirical evidence drawn from comparative case studies and macroeconomic data. The ultimate goal is to identify policy mechanisms that can ensure revenue neutrality or mitigate adverse fiscal impacts while maintaining the benefits of trade liberalization.

Research questions:

How do reductions in customs tariffs influence total fiscal and budgetary revenues?

What are the short-term and long-term fiscal implications of trade liberalization?

Which economic and institutional factors determine the extent of fiscal impact from tariff reductions?

What fiscal policy tools and tax reforms can mitigate potential revenue losses resulting from tariff cuts?

How can governments balance the objectives of fiscal stability and economic openness in the process of tariff reform?

Reducing customs tariffs can stimulate trade and economic growth but often challenges fiscal stability, especially in economies dependent on trade taxes. The overall impact depends on import responsiveness, tax system efficiency, and the availability of compensatory measures. Countries with strong fiscal institutions can offset revenue losses through improved domestic taxation, while weaker systems may face budgetary pressures. Thus, successful tariff reform requires complementary fiscal adjustments to sustain revenue and ensure balanced, long-term economic development.

References

1. Khattry, B. & Rao, J. M. (2002). Fiscal Faux Pas?: An Analysis of the Revenue Implications of Trade Liberalization. World Development, 30(8), 1431-1444. DOI: 10.1016/S0305-750X(02)00043-8.

2. Baunsgaard, T. & Keen, M. (2010). Tax revenue and (or?) trade liberalization. Journal of Public Economics, 94(9-10), 563-577. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2009.11.007.

3. Rajaraman, I. (2012). The Fiscal Impact of Trade Tariff Cuts: Long-Series Evidence. Global Policy, [vol/issue]. DOI: 10.1111/j.1758-5899.2011.00106.x.

4. Chang, Y-M. & Sargsyan, R. (2022). Revenue-neutral or profit-neutral tariff and tax reforms under imperfect competition: Welfare implications. International Review of Economics & Finance, 80, 1-11. DOI: 10.1016/j.iref.2022.02.029.

5. Häggqvist, H. (2018). Foreign trade as fiscal policy: tariff setting and customs-revenue linkages. Review of International Economics, [vol/issue]. DOI: 10.1080/03585522.2018.1511468.

6. Paz, L. S. (2015). The welfare impacts of a revenue-neutral switch from tariffs to VAT with intermediate inputs and a VAT threshold. Journal of International Trade & Economic Development, 24(4), 465-498. DOI: 10.1080/09638199.2014.924652.

7. Dutt, D. & Gallagher, K. P. (2022). The Fiscal Impacts of Trade and Investment Treaties. Review of International Political Economy, [vol/issue]. DOI: 10.1080/08911916.2022.2145042.

Olga TOFANIUK [1]

[1] Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of the of Management and Business Administration Department,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine

WELFARE EFFECTS OF PENSION REFORMS

The approach to economic modelling is based on an overlapping generation model. The OLG model is developed in the seminal work of Auerbach and Kotlikoff (1987). Over the last 40 years, this type of model has been extended in various directions (intragenerational heterogeneity, uncertainty, endogenous growth, etc.). Fehr (2000) developed a very similar model for the calculation of pensions for Germany, then a discussion of various approaches in western countries was provided by Fehr (2016). Verbic (2008) upgrades branch of overlapping-generations general equilibrium modelling with a pension system in Slovenia. Aysan and Beaujot (2009) evaluate labor force participation of older persons and retirement policies in various welfare regime settings. Buyse et al. (2017) studied the effects of pension reform on hours worked, human capital, income and welfare in an open economy. Tyrowicz et al. (2018) analyze within-cohort heterogeneity of endowments and heterogeneity of preferences in an OLG model with mandatory pension systems in Poland. A similar simulation model was developed by Lisenkova and Bornukova (2018) and simulated effects of raising the retirement age and lowering/higher replacement rates, which is a simplified version without taking into account many factors proposed in this paper. In our model the index of time discount factor is fixed and labour supply is variable. It also contains income classes, varying by level of involvement in work, which effects the pension rate and allows to analyze intragenerational effects of reforms.

The aim of this paper is to develop an OLG model of the Ukrainian economy that can be used to study the fiscal effects of demographic changes and to quantify the welfare effects of some currently discussed pension reform proposals. The theoretical framework is an overlapping generation model, which can be modelled with different demographic scenarios. Future changes in population size and structure have direct and indirect effects on the government budget and macroeconomic variables in the model.

The starting point for the demographic model is a vector with the current population structure, in which each of the 80 cohorts with three classes in each cohort, which differ in level of education and intensity of work. These classes receive different wages and subsequently different retirement benefits. This vector is then updated with age- and period-dependent fertility and mortality rates, so that we obtain the population

trajectory over the simulation period. In this study the model has production, household and government sectors, is calibrated on the Ukrainian data for a closed economy with an exogenous capital stock and variable labour supply. The model is simulated for 40 years period in a baseline scenario and then in proposed three reforms conditions.

References

1. Auerbach, A. and Kotlikoff, L. (1987). Dynamic fiscal policy. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Aysan, M.F. and Beaujot, R. (2009). Welfare Regimes for Aging Populations: No Single Path for Reform. Population and Development Review, 35, 701–720. [Online], [Retrieved December 22, 2024], https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2009.00305.x
3. Buyse, T., Heylen, F. and Van de Kerckhove, R. (2017). Pension reform in an OLG model with heterogeneous abilities. *Journal of Pension Economics and Finance*. Cambridge University Press, 16(2), 144–172.
4. Fehr, H. (2000). Pension reform during the demographic transition. *Scandinavian Journal of Economics*, 102, 419–443.
5. Fehr, H. (2016). CGE modeling social security reforms. *Journal of Policy Modeling*, 38, 475–494.
6. Lisenkova, K. and Bornukova, K. (2018). Effects of population ageing on the pension system in Belarus. *Baltic Journal of Economics*, 17(2), 103–118.
7. Tyrowicz, J., Makarski, K. and Bielecki, M. (2018). Inequality in an OLG economy with heterogeneous cohorts and pension systems. *Journal of Economic Inequality*. https://doi.org/10.1007/s10888-018-9391-0
8. Verbic, M. (2008). Modeling the pension system in an OLG general equilibrium modeling framework. *Economic and Business Review*, 10(2), 117–152.

Олена ГРЕБЕНІКОВА [1], Микола ГЛОВА [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ

В умовах сучасного фінансового середовища банки змушені балансувати між необхідністю підтримання високого рівня ліквідності, прагненням максимізувати дохідність інвестицій та жорсткими регуляторними вимогами Basel III/IV, MiFID II, IFRS 9. Фінансові кризи останніх років переконливо довели критичну важливість правильного формування структури інвестиційного портфеля для забезпечення фінансової стійкості банківських установ.

У дослідженні на основі огляду літератури [1] – [8] проведено аналіз класичних і сучасних методичних підходів до формування структури інвестиційного портфеля банку, оцінка їх переваг, недоліків та можливостей застосування в сучасних умовах.

Метод «Сходів» передбачає рівномірний розподіл інвестицій за різними термінами погашення. Його перевага полягає у зменшенні ризику процентної ставки та забезпеченні стабільного грошового потоку. При зростанні ставок банк отримує вигоду від реінвестування коштів, при падінні – зберігає довгострокові високодохідні активи. Недоліком є відсутність максимальної дохідності через консервативний характер стратегії.

Метод «Поділу портфеля» розділяє інвестиційний портфель на незалежні сегменти: портфель ліквідності з найбільш ліквідних активів для покриття поточних потреб; портфель безпеки з активів середнього терміну погашення для стабільного доходу; дохідний портфель з високоризикових інструментів для максимізації прибутку. Цей підхід дозволяє чітко розмежувати цілі та оптимізувати управління під конкретні задачі, хоча визначення оптимального співвідношення між сегментами залишається складним питанням.

Портфельна теорія Марковіца залишається фундаментальною основою формування інвестиційних портфелів. Центральна ідея теорії – інвестор має розглядати портфель як єдине ціле, оскільки диверсифікація дозволяє знизити загальний ризик без пропорційного зниження прибутковості. Її математичний апарат базується на оптимізації функції корисності, де цільова функція має вигляд максимізації очікуваної прибутковості при заданому рівні ризику або мінімізації ризику при заданій прибутковості. Очікувана прибутковість портфеля розраховується як зважена сума очікуваних прибутковостей окремих активів, а ризик портфеля залежить не лише від ризиків окремих активів, але й від кореляцій між ними.

Модель CAPM встановлює рівноважне співвідношення між очікуваною прибутковістю активу та його систематичним ризиком через бета-коефіцієнт.

Стандартна CAPM часто не пояснює повністю варіацію прибутковості банківських активів, тому використовуються розширені моделі: трифакторна модель Фами-Френча додає премію за розмір компанії та співвідношення балансової до ринкової вартості; чотирифакторна модель Кархарта включає фактор імпульсу; п'ятифакторна модель Фами-Френча додає фактори прибутковості та інвестиційної політики.

Value-at-Risk є найбільш поширеним інструментом вимірювання ринкового ризику. VaR показує максимальний очікуваний збиток портфеля за певний період з заданою ймовірністю. Існують три основні методи розрахунку: параметричний, історичний та метод Монте-Карло.

Conditional Value-at-Risk вирішує ключову проблему VaR – показує середній розмір збитку за умови перевищення VaR. CVaR є когерентною мірою ризику, краще відображає екстремальні події та має оптимізаційні переваги. Basel Committee в рамках Basel III перейшов до використання Expected Shortfall замість VaR як основної міри ринкового ризику.

Стрес-тестування доповнює VaR/CVaR аналіз, оцінюючи стійкість портфеля до екстремальних, але правдоподібних сценаріїв. Етапи включають вибір сценаріїв (базовий, несприятливий, катастрофічний), визначення шоків для ринкових факторів, оцінку прямого та непрямого впливу, розрахунок впливу на капітал та ліквідність, розробку пом'якшувальних заходів.

Національний банк України та міжнародні регулятори вимагають регулярного проведення стрес-тестів: щоквартальні внутрішні тести, річні всеохоплюючі стрес-тести з горизонтом 3–5 років. Результати використовуються для планування капіталу та встановлення дивідендної політики.

Сучасні ризик-орієнтовані інструменти – Value-at-Risk, Conditional VaR і стрес-тестування – підвищують якість управлінських рішень у контексті фінансової нестабільності. Перехід регуляторів від VaR до Expected Shortfall відображає зростаючу увагу до екстремальних ризиків.

Таким чином, жодна з розглянутих моделей не є універсальною. Параметричні методи забезпечують швидкість, історичні – реалістичність, методи Монте-Карло – гнучкість. Оптимальне рішення полягає у комплексному використанні різних підходів залежно від конкретних завдань та ринкових умов.

Сучасне банківське середовище характеризується посиленням регуляторного тиску, що суттєво впливає на структуру портфеля. Вимоги Basel III/IV щодо ліквідності та капіталу змушують банки тримати значні обсяги низькодохідних високоліквідних активів, що знижує потенційну прибутковість.

Отже, комплексне використання зазначених методів дозволяє банкам формувати диверсифікований, стійкий і водночас прибутковий інвестиційний портфель, що відповідає вимогам регуляторів і викликам сучасного фінансового ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з інтеграцією ESG-факторів в моделі формування портфеля, застосуванням методів машинного навчання для прогнозування ринкових факторів, розробкою адаптивних стратегій управління в умовах швидких технологічних змін та цифровізації фінансових послуг.

Перелік використаних джерел

1. Markowitz H.M. Foundations of Portfolio Theory. Journal of Finance. 1991. Vol. 46. Issue 2. P. 469.

2. Sharpe W. F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. The Journal of Finance. 1964. Vol. 19, no. 3. P. 425.

3. Allen D. E., Luciano E. Risk Analysis and Portfolio Modelling. Journal of Risk and Financial Management. 2019. Vol. 12, no. 4. P. 154.

4. Шльончак, В. В. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління інвестиціями банку в умовах ринкової волатильності. *Економіка, управління та адміністрування.* 2(112). 2025. С. 159–168. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-159-168

5. Плаксіна Є. М. Сучасні підходи до формування інвестиційного портфеля. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2012. № 3. С. 96-103. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_096.pdf

6. Portfolio rebalancing in theory and practice // The Vanguard Group, Inc. URL: https://www.retailinvestor.org/pdf/vanguard.pdf

7. Іоргачова М., Ковальова О. Формування оптимального інвестиційного портфеля: ключові етапи. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-147

8. Іваненко Т. В., Фартушний І. Д. Оптимізація інвестиційного портфеля консервативними інвесторами. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 21. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254720

Олена ГРЕБЕНІКОВА [1], Марина ЄФРЕМОВА [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Трансформаційні процеси в економіці України, виклики воєнного стану, необхідність посткризового відновлення та цифровізація бізнес-процесів вимагають переосмислення теоретичних підходів до управління фінансовим потенціалом. Підприємства потребують науково обґрунтованих методів та інструментів управління фінансовими ресурсами, які дозволять забезпечити фінансову стійкість, ліквідність та інвестиційну привабливість. Фінансовий потенціал як інтегрована система наявних і потенційних фінансових ресурсів, а також можливостей їх формування, алокації та використання визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей і адаптуватися до мінливих умов господарювання.

Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом досліджували Бондар О.А., Куліков П.М., Шкуропат О.Г.[1], Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. [2], Газуда М. В., Індус К. П., Лалакулич М. Ю. [3], Гудзь О. Є. [4], Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. [5], Сидорчук І., Рогатюк В. [6], Гребенікова О.В., Денисова Т.В. [7], Марченко В. М., Бондар А. І. [8] та інші вчені. Однак питання систематизації підходів до управління фінансовим потенціалом з урахуванням сучасних викликів потребують подальшого дослідження.

Управління фінансовим потенціалом являє собою цілеспрямований процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку. Цей процес базується на комплексі управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та максимізацію вартості бізнесу.

Управління фінансовим потенціалом розглядається як система дій менеджменту щодо цілеспрямованого впливу на фінансові ресурси для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання. Основною метою управління фінансовим потенціалом є створення умов для стабільного економічного зростання підприємства та підвищення його конкурентних переваг на ринку.

У сучасній економічній науці сформувалося декілька підходів до управління фінансовим потенціалом, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах цього процесу. На основі критичного аналізу наукової літератури автором систематизовано основні підходи до управління фінансовим потенціалом (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристика підходів до управління фінансовим потенціалом

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Ресурсний	Акцентує увагу на формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів та їх раціональному розміщенні між різними напрямками діяльності	Чіткість у визначенні потреби в ресурсах; зрозумілість структури капіталу; можливість кількісної оцінки	Статичність; недостатня увага до процесів формування; обмежене врахування динаміки зовнішнього середовища
Функ-ціональний	Зосереджується на реалізації основних функцій фінансового менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль	Системність управлінського процесу; чітка структура функцій; можливість розмежування відповідальності	Фрагментарність; недостатній зв'язок з результатами; обмежене врахування ресурсного базису
Системний	Розглядає фінансовий потенціал як систему взаємопов'язаних елементів у єдності з іншими підсистемами управління	Комплексність; врахування взаємозв'язків; можливість синергетичних ефектів; холістичний погляд	Складність практичної реалізації; потреба в значних інформаційних ресурсах; висока вартість впровадження
Вартісно-орієнтований	Передбачає прийняття управлінських рішень на основі критерію максимізації вартості підприємства для власників	Узгодження інтересів стейкхолдерів; довгострокова орієнтація; зв'язок з ринковою оцінкою; стратегічність	Складність вартісних розрахунків; можливість конфлікту короткострокових та довгострокових цілей

Джерело: розроблено авторами на основі [1] – [8]

Процес управління фінансовим потенціалом є циклічним та включає кілька послідовних етапів, кожен з яких має специфічні завдання та інструментарій. Етапи процесу управління фінансовим потенціалом наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Етапи процесу управління фінансовим потенціалом

Етап	Зміст	Інструменти та методи	Результат
1. Діагностика	Комплексна оцінка фінансового стану та рівня фінансового потенціалу	Аналіз фінансової звітності; коефіцієнтний аналіз; інтегральна оцінка; бенчмаркінг	Висновок про поточний стан фінансового потенціалу
2. Ідентифікація факторів впливу	Виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на фінансовий потенціал	SWOT-аналіз; PEST-аналіз; факторний аналіз; експертні оцінки	Карта факторів впливу та їх пріоритетність
3. Стратегічне планування	Формулювання цілей та розробка стратегії управління фінансовим потенціалом	Стратегічне планування; сценарний аналіз; фінансове моделювання; BSC	Стратегія управління фінансовим потенціалом
4. Реалізація та моніторинг	Впровадження управлінських рішень та поточний контроль	Бюджетування; KPI; dashboard; регулярна звітність	Виконання планових показників
5. Оцінка та коригування	Аналіз результативності та внесення коректив	Gap-аналіз; variance analysis; постаудит; ABC-XYZ аналіз	Коригувальні дії та оновлена стратегія

Джерело: розроблено автором на основі [1] – [8]

Ефективне управління фінансовим потенціалом базується на використанні широкого спектру інструментів та методів фінансового менеджменту.

У сучасних умовах цифровізації економіки управління фінансовим потенціалом все більше спирається на використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning), використання технологій Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові можливості для підвищення якості фінансових рішень.

Управління фінансовим потенціалом суб’єкта господарювання є багатоаспектним і складним процесом, що вимагає інтегрованого підходу. Ефективність цього процесу безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інноваційного розвитку, протидії загрозам та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Сучасний фінансовий менеджмент повинен ґрунтуватися на комплексному використанні інструментів планування, аналізу, контролю та ризик-менеджменту, підкріпленому впровадженням передових інформаційних технологій, що дозволяє не лише оцінити наявний потенціал, але й активно формувати його майбутній рівень.

Перелік використаних джерел

1. Бондар О.А., Куліков П.М., Шкуропат О.Г. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2017. №4. С. 161–165.

2. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 241–248.

3. Газуда М. В., Індус К. П., Лалакулич М. Ю. *Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України*: монографія. Ужгород, 2017. 220 с.

4. Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. *Облік і фінанси*. 2015. № 1. С. 71–76.

5. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 123–130.

6. Сидорчук І., Рогатюк В. Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. 11(5). С. 41–47.

7. Гребенікова О.В., Денисова Т.В., Іваницький Д.С. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 4. С. 62–69 .

8. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644

Анна КИРСЕНКО [1], Олена СЕРЕДА [2]

[1] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
[2] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

ВПЛИВ БІЗНЕС-БЕЗПЕКИ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

В умовах глобалізації, цифровізації та зростання геополітичної нестабільності бізнес-середовище зазнає впливу численних ризиків, серед яких фінансові, інформаційні, правові та репутаційні. Недостатній рівень бізнес-безпеки призводить до зростання тіньової економіки, фінансових втрат підприємств, зниження податкових надходжень і, як наслідок, ослаблення фінансової безпеки держави. Таким чином, стабільність національної фінансової системи значною мірою залежить від здатності суб’єктів господарювання ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

У науковій літературі поняття бізнес-безпеки трактується як комплекс заходів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на захист підприємницької діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз з метою

забезпечення її стабільного функціонування та розвитку [1]. Бізнес-безпека охоплює фінансову, інформаційну, кадрову, правову, техніко-технологічну та репутаційну складові, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної економічної стійкості підприємства.

Фінансова безпека держави розглядається як ключовий елемент економічної безпеки та характеризується здатністю фінансової системи забезпечувати безперервне фінансування потреб економіки, ефективний розподіл фінансових ресурсів і стійкість до кризових явищ. Основними складовими фінансової безпеки є бюджетна, боргова, валютна, банківська та інвестиційна безпека.

Бізнес-безпека та фінансова безпека держави перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки суб'єкти підприємницької діяльності формують економічну основу функціонування національної фінансової системи. Стан безпеки бізнесу безпосередньо впливає на стабільність фінансових потоків, рівень податкових надходжень, інвестиційну активність та загальну макроекономічну рівновагу. Ефективна система бізнес-безпеки забезпечує захист підприємств від фінансових, правових, інформаційних і репутаційних загроз, що сприяє збереженню капіталу, підвищенню платоспроможності та фінансової стійкості господарюючих суб'єктів. У свою чергу, фінансово стабільні підприємства забезпечують регулярні податкові надходження, створюють робочі місця та підтримують розвиток фінансового сектору, що позитивно впливає на фінансову безпеку держави.

Порушення бізнес-безпеки, зокрема зростання економічної злочинності, корупції, ухилення від оподаткування та тінізації економіки, призводять до скорочення доходів бюджету, зростання фіскальних дисбалансів і посилення боргового навантаження. Це знижує можливості держави щодо реалізації соціально-економічної політики та підвищує вразливість фінансової системи до внутрішніх і зовнішніх шоків. Крім того, рівень бізнес-безпеки суттєво впливає на інвестиційний клімат країни. Високий ступінь захищеності прав власності, прозорість регуляторного середовища та ефективна протидія фінансовим правопорушенням формують довіру інвесторів і сприяють залученню капіталу. Це створює додаткові фінансові ресурси для розвитку економіки та зміцнення валютної і боргової стабільності держави.

Оцінка впливу бізнес-безпеки на фінансову безпеку країни передбачає дослідження взаємозв'язків між показниками безпеки суб'єктів господарювання та макрофінансовими індикаторами розвитку держави.

Взаємодія між бізнес-безпекою та фінансовою безпекою проявляється через кілька ключових каналів впливу: 1) через фіскальний канал, оскільки безпечне функціонування бізнесу забезпечує стабільні податкові надходження та зменшує рівень ухилення від оподаткування; 2) через інвестиційний канал, адже високий рівень захищеності бізнес-середовища сприяє залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій; 3) через фінансово-кредитний канал, оскільки фінансово стабільні підприємства знижують ризики для банківської системи.

Для оцінки впливу бізнес-безпеки на фінансову безпеку держави кожен із зазначених каналів можна характеризувати відповідними кількісними показниками. Фіскальний канал відображає здатність держави акумулювати

фінансові ресурси та ефективність податкової системи. До ключових показників належать: обсяг податкових надходжень до бюджету, частка податкових надходжень у ВВП, рівень податкової заборгованості та показники ухилення від оподаткування. Крім того, важливим є показник тіньової економіки, оскільки її масштаб прямо впливає на фінансові надходження держави.

Інвестиційний канал характеризує вплив бізнес-безпеки на привабливість економіки для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Показниками цього каналу є: обсяг прямих іноземних та внутрішніх інвестицій, частка інвестицій у основний капітал, індекс інвестиційної привабливості, а також показники захищеності прав власності та рівень регуляторної стабільності.

Фінансово-кредитний канал відображає вплив бізнес-безпеки на стабільність банківської системи та кредитоспроможність підприємств. Для його оцінки використовують такі показники: рівень платоспроможності і ліквідності підприємств, частка проблемних кредитів у банківському секторі, обсяг корпоративного кредитування, рівень капіталізації банків та загальний рівень фінансових ризиків у корпоративному секторі.

Для комплексної оцінки взаємозв'язку бізнес-безпеки та фінансової безпеки держави використовується інтегральний показник, який поєднує значення часткових індексів за фіскальним, інвестиційним та фінансово-кредитним каналами. Часткові індекси розраховуються на основі нормалізованих показників відповідного каналу, причому для стимуляторів (показників, зростання яких позитивно впливає на безпеку) застосовується пряме масштабування, а для дестимуляторів — обернене. Інтегральний показник визначається як середньозважене значення часткових індексів, що дозволяє отримати узагальнену оцінку впливу бізнес-безпеки на фінансову стабільність держави. Значення інтегрального показника інтерпретується за шкалою рівнів безпеки (високий, достатній, помірний, критичний), що дає змогу ідентифікувати проблемні сфери та визначити пріоритетні напрями державної політики.

Отже, бізнес-безпека є ключовим чинником фінансової стабільності держави. Взаємодія через фіскальний, інвестиційний та фінансово-кредитний канали забезпечує стабільні податкові надходження, залучення інвестицій та зниження кредитних ризиків. Запропонована методика з інтегральним показником дозволяє оцінити вплив бізнес-безпеки на фінансову безпеку та визначити пріоритетні напрями державної політики. Підвищення захищеності бізнесу сприяє зміцненню фінансової системи та сталому економічному розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Чумаченко О.Г. Інформаційна турбулентність та завдання системи бізнес-безпеки. *Антикризове управління: імператив сучасної економіки*: матеріали круглого столу (Київ, 23 квітня 2021 р.) / Університет "КРОК". Київ: Університет "КРОК", 2021. С. 39-40.

2. Штанцель С. Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 193–199.

Вікторія ФУРСОВА [1], Деніс ЗІНЧЕНКО [2]
[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМКУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СКЛАДСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання вимагають від складських підприємств підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Фінансове планування є ключовим елементом системи управління, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, підвищення ефективності використання коштів та стабільність фінансового стану. Для складських підприємств особливо важливим є зв'язок між операційними показниками та фінансовими результатами, що досягається через впровадження сучасних систем бюджетування.

Бюджетування за центрами відповідальності передбачає розподіл фінансового планування на окремі підрозділи (центри), кожен з яких отримує свій бюджет і ключові показники ефективності (KPIs) [1]. Для складського підприємства цей підхід має ряд істотних переваг. По-перше, він дозволяє зв'язати операційні драйвери, такі як заповненість складів, кількість палет/місць та кількість перевалок, з доходною та витратною частинами бюджету. По-друге, забезпечується формування більш точних прогнозів та локалізація джерел відхилень. По-третє, делегується відповідальність і прискорюється реакція на відхилення від планових показників.

Побудова ефективної системи бюджетування вимагає чіткого визначення ключових драйверів, що впливають на результативність кожного центру відповідальності [2]. Для центру доходів, яким зазвичай виступає відділ продажу складських послуг, основними драйверами є заповненість складу (у палето-днях або м²-днях), встановлені тарифи зберігання, кількість клієнтів та обсяг додаткових послуг, таких як пакування та маркування. Центр витрат, що включає адміністративний та логістичний відділи, формує змінні витрати на основі таких драйверів як обсяг обробки замовлень (inbound/outbound), енерговитрати, заробітна плата персоналу та витрати на обслуговування обладнання. Центр інвестицій, представлений технічним відділом, визначає потребу у капітальних витратах на основі вартості оновлення обладнання, рівня автоматизації процесів, зносу основних засобів та планів модернізації.

Ефективне функціонування механізму бюджетування вимагає чіткого розподілу ролей та відповідальності між учасниками процесу. Фінансовий директор відповідає за затвердження методології планування та консолідацію результатів. Керівники центрів відповідальності виступають власниками бюджетів (Budget Owners) і несуть безпосередню відповідальність за досягнення планових показників. Бухгалтерія здійснює збір фактичних даних, аналіз

відхилень та підготовку звітності, тоді як IT-відділ забезпечує технічну підтримку, інтеграцію WMS та достовірність інформаційних потоків [1-3].

Процес впровадження механізму бюджетування доцільно реалізувати протягом шести місяців. Перший місяць передбачає формування методологічної бази, визначення відповідальних осіб та затвердження ключових показників. На другому етапі здійснюється збір операційних драйверів та розробка шаблонів бюджетів. Третій місяць присвячено розрахунку пілотного бюджету для одного центру відповідальності та інтеграції даних у систему. На четвертому етапі проводиться ревізія моделі, навчання персоналу та перевірка адекватності планових показників. П'ятий місяць включає затвердження річного бюджету та налаштування системи звітності. Завершальний етап - початок активного виконання бюджету та проведення першої наради з аналізу відхилень.

Для подальшого вдосконалення системи фінансового планування рекомендується впровадження помісячних прогнозів (rolling forecasts), що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Створення аналітичної панелі у Power BI забезпечить наочну візуалізацію ключових метрик та виконання бюджету за центрами відповідальності. Важливим кроком є встановлення порогів відхилень та формалізація процесу прийняття коригувальних рішень. Оптимізація чисельності персоналу на основі аналізу співвідношення FTE/1000 операцій дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Забезпечення зв'язку між капітальними та операційними витратами (CapEx і OPEX) з визначенням норми прибутковості та строку окупності інвестиційних проектів є невід'ємною складовою удосконалення системи. Завершальним елементом має стати підвищення кваліфікації керівників центрів відповідальності у сфері бюджетування, аналізу відхилень та прогнозування фінансових результатів.

Впровадження бюджетування, заснованого на операційних драйверах, дозволяє складському підприємству забезпечити ефективний контроль за всіма напрямами діяльності, оптимізувати структуру витрат та точно прогнозувати вплив операційних рішень на фінансові результати. Поетапна реалізація з подальшим розширенням функціоналу забезпечує стійке підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Перелік використаних джерел

1. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 1–6.

2. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2017. № 6. С. 15-23.

3. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 33-38.

Олексій КУЛАКОВ [1]
[1] канд. екон. наук, докторант,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя , Україна

КЛЮЧОВІ ПОЗИТИВНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сьогодні все більше країн Європейського Союзу розробляють і впроваджують свої плани та стратегії для переважного забезпечення власних енергетичних потреб за рахунок використання відновлюваних джерел енергії, що є перспективним напрямом інноваційної та безпекової політики. Реалізація наукових розробок у сфері відновлюваної енергетики, швидкість розвитку інноваційних технологій дають змогу розраховувати на привабливість інвестицій у цій сфері на довгострокову перспективу. Розвиток альтернативної енергії дуже важливий з огляду на забезпечення еколого-економічної безпеки країни та є одним з перспективних напрямів інноваційної політики.

Сучасним проблемам розвитку альтернативної енергетики присвячено ряд публікацій вітчизняних вчених-економістів, таких як Черницька Т. [1, с. 76], Кушнір Д. [2, с. 113], Смолич Д. В. [3, с. 41].

Метою статті є аналіз ключових позитивних тенденцій у сфері інвестиційного забезпечення безпеки відновлення та розвитку енергетичного комплексу України.

Ключові аспекти дослідження дають можливість встановити пріоритетні напрямки пошуку механізмів та шляхів реалізації фінансування альтернативної енергетики України, зокрема за участі цінних паперів завдяки: 1. Розроблення гарантій приватним інвесторам вкладати тимчасово вільні активи у фінансові інструменти відновлення енергетики. 2. Покращення нормативно-правової бази України в рамках функціонування національного фондового ринку та циркуляції цінних паперів. 3. Зміцнення інфраструктури фінансування альтернативної енергетики завдяки залученню національних фінансово-кредитних і міжнародних установ, ринку приватних активів та національних банків розвитку. 4. Підтримання операцій зеленого фінансування. 5. Зменшення витрат на інвестування (усунення ризиків через механізми розподілу та фонди, транзакційні витрати). 6. Збільшення фінансування за рахунок ринкових інструментів (стандартизація, ціноутворення, регулювання), фіскальної децентралізації та боргового фінансування.

Бізнес повинен не тільки споживати енергію, але й виробляти енергію, щоб відігравати велику роль в управлінні попитом та накопиченні енергії. Щоб освоювати нові ринки і ставити масштабні завдання для національної економіки, потрібно розвивати активне інвестування у інноваційну енергетику. Використання відновлюваної енергетики в національній економіці є вагомим кроком на шляху до стабільності національної економіки.

Перелік використаних джерел

1. Черницька Т., Новосад Ю.Альтернативна енергетика Сполучених Штатів Америки в умовах глобальних викликів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 2. С. 75-108.
2. Кушнір Д., Балджи М. Сучасний стан та перспективи розвитку альтернативної енергетики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2019. № 3. С. 113-126.
3. Смолич Д. В. Активізація кластерних ініціатив в сфері енергозбереження та альтернативної енергетики у Волинському регіоні. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 40-45.

Олена СЕРЕДА [1], Наталія ГАВРИЛЕНКО [2], Наталія КОРНІЄНКО [3]
[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
[2] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
[3] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТІЙКОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується інтенсивною цифровізацією фінансового сектору, що створює нові можливості та одночасно виклики для суб’єктів малого підприємництва. Розвиток фінтеху в Україні відбувається динамічно: у 2024 році в Україні здійснено 8,65 млрд операцій за платіжними картками, з яких 94,6 % були безготівковими [1], що свідчить про зростання ролі цифрових фінансових інструментів. Станом на 2024 рік функціонувало понад 180 фінтех-компаній, що надають послуги від онлайн-платежів і кредитування до автоматизованого обліку та електронного документообігу [1]. Активний розвиток фінтеху сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності малого бізнесу.

Стійкість малого бізнесу є багатовимірною категорією, що охоплює сукупність економічних, організаційних, технологічних і соціальних характеристик, які забезпечують здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності та зберігати потенціал для розвитку. У наукових дослідженнях виділяють кілька взаємопов’язаних видів стійкості, що формують загальну систему адаптивності малого бізнесу. [2]

Економічна стійкість визначає можливість підприємства забезпечувати достатній рівень прибутковості та раціональне використання ресурсів. Вона характеризує здатність бізнесу функціонувати без суттєвих втрат навіть у разі коливань попиту, змін ринкової кон’юнктури чи фінансових обмежень. У

сучасних умовах цифрової економіки економічна стійкість посилюється завдяки застосуванню фінтех-інструментів – онлайн-платежів, електронного бухгалтерського обліку, платформ дистанційного фінансування, які знижують транзакційні витрати й підвищують прозорість фінансових потоків.

Операційна стійкість відображає здатність малого підприємства забезпечувати безперервність бізнес-процесів у разі кризових ситуацій. Для підприємств із обмеженими ресурсами вона має вирішальне значення, оскільки дозволяє зберігати функціональність навіть за умов збоїв у постачанні, втрати ринків або зміни логістичних ланцюгів. Використання цифрових технологій – систем управління клієнтськими відносинами (CRM), хмарних сервісів, електронного документообігу – сприяє підвищенню гнучкості операцій і скороченню часу на відновлення діяльності після зовнішніх впливів.

Технологічна стійкість характеризує рівень готовності підприємства до впровадження інновацій, здатність інтегрувати нові цифрові рішення та забезпечувати кіберзахищеність бізнес-процесів. В умовах посилення цифровізації саме технологічна адаптивність визначає конкурентоспроможність малого бізнесу. Інтеграція фінтех-сервісів, аналітичних платформ, big data та blockchain-рішень формує технологічну основу здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища.

Особливе значення для малого бізнесу має фінансова стійкість, що відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність і збалансовану структуру капіталу. Через обмежений доступ до традиційного кредитування малі підприємства все частіше звертаються до цифрових фінансових платформ, краудфандингових сервісів і систем мікрокредитування. Це дозволяє формувати нові джерела ліквідності, підвищувати фінансову гнучкість і зменшувати залежність від банківського сектору.

На стратегічному рівні формується стратегічна стійкість, що відображає здатність малого бізнесу формувати довгострокову траєкторію розвитку, адаптувати бізнес-модель до структурних змін ринку та забезпечувати інноваційне оновлення. Фінтех-інструменти в цьому контексті виступають не лише операційною, а й стратегічною основою зростання, оскільки вони розширюють можливості масштабування бізнесу та інтеграції у цифрові екосистеми.

Цифрові фінансові технології впливають на соціально-економічну стійкість малого бізнесу, створюючи умови для інклюзивного розвитку та розширення підприємницьких можливостей. Завдяки фінтех-платформам малі підприємства отримують доступ до фінансових та інформаційних ресурсів, які раніше були обмежені або недоступні через географічні, економічні чи інституційні бар’єри. Інклюзивність проявляється у можливості залучення широкого кола учасників ринку до економічної діяльності, включаючи підприємців із регіонів з низькою концентрацією банківських установ, мікробізнес та стартапи, що знаходяться на початкових етапах розвитку. Соціально-економічний ефект фінтеху також проявляється у створенні нових робочих місць, підвищенні фінансової грамотності та розвитку підприємницьких навичок, що позитивно впливає на соціальний капітал та репутацію малого бізнесу.

Перспективи розвитку фінтеху в Україні тісно пов'язані з трансформацією цифрової економіки та підвищенням ролі інноваційних технологій у підтримці малого бізнесу. Серед основних напрямів розвитку фінтеху можна виділити:

1. Інтеграція цифрових платформ та банківських продуктів – поєднання традиційних фінансових інструментів з цифровими сервісами дозволить малому бізнесу отримувати більш широкий спектр послуг у режимі онлайн, включаючи кредитування, електронні платежі та управління капіталом.
2. Розвиток аналітичних інструментів та big data – використання технологій збору та аналізу великих обсягів даних сприятиме більш точному прогнозуванню фінансових потоків, оптимізації витрат і плануванню стратегічних рішень.
3. Розширення інклюзивності та доступності фінансових сервісів – цифрові платформи дозволять залучати підприємців із віддалених регіонів та нові сегменти ринку, зменшуючи бар'єри для входу в бізнес та сприяючи економічній демократизації.
4. Підвищення кібербезпеки та захисту даних – розвиток безпечних цифрових рішень забезпечить надійність фінансових операцій та захист інформації про клієнтів і партнерів, що підвищує довіру до сервісів та сприяє стабільності бізнесу.
5. Формування цифрових екосистем для малого бізнесу – об'єднання фінансових сервісів, аналітики, хмарних платформ і логістичних рішень у єдині інтегровані системи дозволить підприємствам ефективно масштабувати діяльність і реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, розвиток фінтеху у перспективі формує систему комплексної підтримки малого бізнесу, що забезпечує адаптивність підприємств, підвищує їхню конкурентоспроможність та створює умови для довгострокового стійкого розвитку. Інноваційні цифрові рішення не лише оптимізують окремі бізнес-процеси, а й формують основу для стратегічного управління, прогнозування ризиків та розвитку підприємницького потенціалу.

Перелік використаних джерел

1. Офіційний сайт Національного банку України URL : https://bank.gov.ua/ (дата звернення 08.12.2025).
2. Тупкало В. М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 251-259.

Вікторія ФУРСОВА [1], Костянтин КУЗНЕЦОВ [2]
[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ОСНОВІ ABC-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління запасами є критично важливим елементом системи фінансової безпеки будь-якого підприємства. Запаси формують значну частину оборотного капіталу та безпосередньо впливають на ліквідність, рентабельність і стабільність операційних процесів. Неефективна політика управління запасами створює серйозні фінансові ризики, включаючи зниження ліквідності через надлишкові залишки, збільшення операційних витрат на зберігання та обслуговування.

Одним із найбільш результативних інструментів оптимізації запасів є ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати номенклатуру за її впливом на загальну вартість запасів. Група A формує 70–80% вартості, група B – 15–25%, група C – лише близько 5% [1]. Такий підхід забезпечує концентрацію управлінських ресурсів на найбільш ризикових і капіталомістких позиціях. ABC-аналіз позитивно впливає на ключові параметри фінансової безпеки, що проявляється в підвищенні ліквідності та оборотності капіталу шляхом скорочення обсягу «заморожених» коштів, зменшенні ризику фінансових втрат від знецінення запасів через інфляцію чи псування товарів, скороченні витрат на зберігання та логістику, а також підвищенні точності фінансового планування. Раціоналізація запасів групи A дозволяє мінімізувати найбільш загрозливі ризики, тоді як оптимізація груп B і C забезпечує додаткову економію ресурсів [2, 3].

Однак сам по собі ABC-аналіз є лише аналітичним інструментом класифікації. Для досягнення реального економічного ефекту необхідним є перехід від аналітичної оцінки до практичної побудови диференційованої системи управління запасами. Саме інтеграція результатів ABC-аналізу в управлінські процедури перетворює класифікацію на дієвий механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, наступним логічним кроком після проведення ABC-аналізу стає розроблення та впровадження диференційованих стратегій управління для груп A, B і C, що дозволяє врахувати різний рівень їх значущості та ризиковості (таблиця 1).

Таблиця 1 – Диференційований підхід до управління запасами на основі ABC-аналізу

Критерій управління	Група A	Група B	Група C
Періодичність контролю	Щоденний моніторинг	Тижневий контроль	Місячний контроль
Рівень страхового запасу	Високий (2-3 тижні)	Середній (7-10 днів)	Мінімальний (2-3 дні)
Планування закупівель	Пріоритетне з швидким затвердженням	Стандартне з шаблонами	Спрощене з автоматизацією
Робота з постачальниками	Індивідуальний підхід	Стандартні умови	Можливість об'єднання замовлень
Рівень автоматизації	Високий з інтеграцією в систему	Середній з шаблонами	Мінімальний з основними функціями

Джерело: авторська розробка

Побудова диференційованої системи базується на тому, що кожна група потребує різної глибини контролю, різного рівня страхових запасів, різних процедур закупівель та різної інтенсивності моніторингу. Як демонструє таблиця 1, для найцінніших запасів категорії A передбачено посилений контроль та пріоритетне управління, тоді як для менш значущих позицій категорії C застосовуються спрощені процедури контролю.

Перехід до диференційованої системи управління запасами на основі ABC-аналізу забезпечує значні переваги для фінансової безпеки підприємства. Раціональний розподіл фінансових ресурсів дозволяє зосередити увагу на критично важливих запасах, скоротити витрати на зберігання та покращити показники оборотності.

Перелік використаних джерел

1. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2019. № 4(44). С. 80–90.

2. Савіцький А.В. Застосування методики abc-аналізу у здійсненні моніторингу показників прибутковості експортоорієнтованого підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/26.pdf.

3. Dopson E. ABC Analysis: How to Categorize Your Inventory. *Inventory Management.* Nov 16, 2021. URL: https://www.shopify.com/retail/abcanalysis

Ганна ЛІХОНОСОВА [1]
[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»,м. Харків, Україна

ФІНАНСУВАННЯ SUSTAINABLE-МАРКЕТИНГ: РЕЗЕРВНА МОЖЛИВІСТЬ ЧИ ПСИХОЛОГІЧНА ПАСТКА

У сучасній економіці, що функціонує в умовах турбулентності, кліматичних викликів та загострення соціальної нерівності, концепція sustainable-маркетингу (сталого маркетингу) дедалі більше інтегрується у фінансові та стратегічні рішення компаній. На перетині екологічної свідомості, корпоративної відповідальності та прагнення до прибутковості постає складне питання: чи є фінансування сталих маркетингових практик справжнім резервом конкурентоспроможності, чи, навпаки, психологічною пасткою, у яку потрапляють компанії під тиском ринку, суспільства та модних ESG-трендів?

Дослідження має на меті критично осмислити фінансування sustainable-маркетингу з позиції аналітики, економічної доцільності та поведінкових аспектів інвестування, оцінити його ефективність та ризики, а також сформулювати концептуальні рекомендації для бізнесу і політики сталого розвитку.

Фінансування sustainable-маркетингу – це процес спрямування фінансових ресурсів на реалізацію стратегій, які забезпечують економічну результативність із мінімальним екологічним і соціальним слідом. Наукова думка у цій сфері розвивається у двох напрямах:

Резервна можливість – підхід, який розглядає інвестиції у сталий маркетинг як актив, що створює довгострокову фінансову віддачу за рахунок підвищення довіри, лояльності та вартості бренду.

Психологічна пастка – скептична позиція, відповідно до якої фінансування сталих ініціатив часто стає імітаційною поведінкою (greenwashing, reputational signaling), що поглинає ресурси без істотного економічного ефекту.

Теоретично, баланс між цими двома підходами визначається ефективністю управління знаннями, прозорістю комунікацій і зрілістю фінансової аналітики компанії.

За даними Deloitte (2024), компанії, що системно впроваджують принципи ESG у маркетинг, демонструють [1]: зростання довгострокової клієнтської вартості (CLV) у середньому на 23–28%; зниження вартості капіталу (WACC) на до 1,2 п.п. завдяки підвищенню репутаційної стабільності; приріст ROMI на 15–20% у порівнянні з традиційними кампаніями.

Такі результати пояснюються ефектом sustainability premium, тобто готовністю споживачів платити більше за продукти компаній, які мають екологічну й соціальну відповідальність, та ефектом market trust return, який знижує вартість залучення клієнта.

Втім, дослідження Accenture (2023) та European Financial Observatory (2024) [2] показують, що понад 47% компаній, які декларують сталу маркетингову стратегію, не мають підтверджених фінансових вигід. Причин такого явища

декілька : поверхнева інтеграція ESG-принципів без змін бізнес-моделі; greenwashing-ефект [4], коли акцент робиться на комунікації, а не на фактичних діях; переоцінка ринкового потенціалу "зелених" споживачів, частина яких не реалізує заявлену готовність платити більше; неефективне фінансування маркетингу через відсутність аналітичних метрик, що зв'язують ESG-активності з ROI.

Як результат компанії потрапляють у пастку ESG-надмірності – коли витрати на сталі комунікації перевищують реальну ринкову віддачу.

Прикладами вдалого фінансування є Patagonia та Unilever. Patagonia демонструє сталу рентабельність на рівні 8–10% вище галузевого середнього, оскільки ESG-маркетинг вбудований у всі процеси від закупівель до сервісу. Unilever у 2023 році повідомив, що sustainable brands генерують 70% прибутку компанії, хоча становлять лише 50% портфеля.

Протилежний тренд демонструє H&M та BP. H&M зазнала критики через звинувачення у "greenwashing" та штрафи за неправдиву рекламу [5], що спричинило падіння ринкової капіталізації на 12% протягом кварталу. BP після ребрендингу "Beyond Petroleum" зазнала втрат у вартості бренду через невідповідність дій заявам, що призвело до зниження довіри інвесторів на 18%.

Запропонована в межах дослідження модель подвійного фільтру ефективності передбачає два рівні аналізу фінансування sustainable-маркетингу: через аналітичний фільтр, коли відбувається оцінка зв'язку між фінансовими результатами та ESG-індикаторами (ROMI, CLV, ESG-score) та через культурно-поведінковий фільтр, коли проводиться оцінка рівня організаційної зрілості, автентичності та готовності до сталого мислення.

Тільки одночасна позитивна верифікація обох фільтрів гарантує, що фінансування sustainable-маркетингу є резервною можливістю, а не психологічною ілюзією.

Варто відзначити, що фінансування сталого маркетингу – це не лише економічний процес, а психоорганізаційне явище, в якому змішуються моральні наративи, когнітивні спотворення та репутаційні стимули. Компанії, які обирають ESG без аналітичної бази, ризикують потрапити в ефект морального самозаспокоєння: вони вірять у свою «зеленість», але фінансові показники залишаються стагнуючими. Натомість компанії, що розглядають сталість як інвестицію в знання, дані та довгострокову клієнтську капіталізацію, демонструють кумулятивний ефект стійкого зростання.

Отже, Sustainable-маркетинг не є універсальною панацеєю. Його фінансування є ефективним лише тоді, коли компанія має зрілу систему знань, аналітики та автентичної ESG-культури. Психологічна пастка виникає тоді, коли сталий маркетинг використовується як PR-інструмент без реальних змін у фінансових та виробничих процесах.

Аналітична зрілість компанії визначає, чи стане ESG-маркетинг стратегічним резервом (зростання ROMI на 15–25%) або фінансовим баластом. Необхідно запровадити систему подвійної валідації ESG-інвестицій, зокрема аналітичної (фінансової) та культурної (організаційної).

Для освіти та науки доречним буде розвиток напряму “Sustainable Marketing Finance” як міжгалузевий напрям у менеджменті, що інтегрує фінанси, аналітику та корпоративну етику.

Таким чином, фінансування sustainable-маркетингу – це потенційний резерв фінансової та репутаційної стійкості, проте лише за умов науково обґрунтованої аналітики, прозорої системи знань і відповідної культури управління. Без цих елементів воно стає психологічною пасткою чи привабливою ідеєю без економічного підґрунтя.

Перелік використаних джерел

1. Deloitte Ukraine. *Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток бізнесу в Україні* : аналітичний звіт. Київ : Deloitte, 2022. 42 с.
2. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Implementation Primer. San Francisco : SASB Foundation, 2021. 63 p.
3. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. Brussels : EU, 2022. 48 p.
4. Ліхоносова Г. С. Фінансова безпека через інструменти сталого маркетингу: управлінські можливості та пастки. *Часопис економічних реформ*. 2025. №3 (59). С. 101-109.
5. Національна платформа сталого бізнесу. Практики корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Київ : CSR Ukraine, 2023. 56 с.

Вячеслав ПРИЛЮК [1]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Злиття та поглинання (далі M&A, скорочено з англійської mergers and acquisitions) є важливим інструментом у сучасній економіці, що забезпечує компаніям конкурентні переваги, підвищення вартості активів та ефективності управління. Угоди M&A сприяють інтеграції ринків, розвитку глобалізації та створенню транснаціональних корпорацій, які стають рушійною силою світової економіки. Особливо актуальним цей напрямок став в умовах нестабільної економічної ситуації, коли злиття та поглинання допомагають компаніям адаптуватися до змін і виживати в умовах кризи.

M&A є складним і багатогранним процесом, що відіграє ключову роль у стратегічному розвитку компаній. За визначенням Д. Депамфіліса, злиття – це юридична консолідація двох компаній в одну, тоді як поглинання передбачає придбання однією компанією активів або акцій іншої, що дозволяє отримати контроль над її діяльністю [1]. Згідно зі С. Рідом, злиття відбувається, коли одна або більше компаній об’єднуються з іншою, внаслідок чого попередні компанії

перестають існувати як незалежні юридичні одиниці. Натомість поглинання визначається як передача права власності на акції чи активи однієї компанії іншій. У цьому контексті важливо зазначити, що поглинання може бути як "дружнім", так і "ворожим", залежно від реакції керівництва та акціонерів компанії-цілі [2]. За Д. Скоттом злиття – це поєднання двох або більше компаній, які можуть бути однакового або різного розміру, для створення нової юридичної особи. Він також зазначає, що в деяких випадках назва або бренд однієї з компаній може залишатися домінуючим у новоствореній структурі. Цей факт часто плутають з поглинанням, але основна відмінність полягає у рівноправності сторін у процесі злиття [3]. Investopedia пропонує розуміти M&A як фінансові угоди, спрямовані на консолідацію активів або бізнесу через придбання чи об'єднання. [4]. Поняття «злиття» у Цивільному кодексі України відсутнє, а термін «поглинання» взагалі не використовується. Проте згадуються інші форми реорганізації: приєднання, поділ і перетворення. В Господарському кодексі України «злиття» та «приєднання» згадуються стосовно припинення діяльності суб'єктами господарювання, а дефініція «поглинання» відсутня. В цих документах поглинання ототожнюється з приєднанням, різниця полягає лише в тому, що поглинання найчастіше асоціюється з ворожими приєднаннями компаній.

Головний мотив злиттів та поглинань - збільшення вартості компанії. Синергія також є одним із найважливіших мотивів M&A, адже вона дозволяє компаніям створити додаткову вартість, яка перевищує суму вартості їхньої окремої діяльності. Цей ефект часто стає основною рушійною силою для укладення угод M&A, оскільки об'єднання ресурсів, знань та можливостей відкриває нові перспективи для бізнесу. Зокрема, операційна синергія передбачає оптимізацію витрат та підвищення ефективності через об'єднання операційних процесів. Після злиття часто відбувається реорганізація управлінських структур, що дозволяє скоротити дублюючі функції та підвищити продуктивність праці, а інтеграція логістичних систем двох компаній може знизити витрати на транспортування та складування продукції.

Розширення ринкової частки також є одним із найбільш поширених мотивів M&A, адже воно дозволяє компаніям зміцнити свої позиції на ринку, збільшити обсяги продажів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Цей мотив особливо актуальний для міжнародних компаній, які прагнуть інтегрувати локальні бізнеси в різних країнах. реалізується через інтеграцію бізнесів, що працюють у схожих сегментах, або через вихід на нові географічні ринки. Це Наприклад, придбання місцевих підприємств дозволяє швидко адаптуватися до специфіки нового ринку, отримати доступ до локальних клієнтів і уникнути бар'єрів для входу. Диверсифікація продуктів і послуг є наступним мотивом M&A, оскільки вона дозволяє компаніям зменшити залежність від одного продукту, ринку чи галузі. Вона дозволяє компанії виходити на нові ринки та залучати різні сегменти споживачів. Це допомагає знизити ризики, пов'язані зі змінами попиту чи економічними коливаннями в одній галузі [8][9]. Доступ до нових технологій та експертизи теж спонукає до M&A та дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінних галузях. Завдяки M&A компанії, особливо у сфері IT або фармацевтики, можуть інтегрувати інноваційні

рішення, патенти, дослідницькі потужності та ноу-хау, які важко або дорого розробити самостійно.

Цей мотив також сприяє створенню конкурентної переваги через формування унікальної пропозиції на ринку. Успішна інтеграція технологій і знань допомагає компаніям не лише оптимізувати процеси, але й закріпити лідерські позиції в інноваційних секторах. Поглинання прямого конкурента або об'єднання з ним допомагає створити домінуючого гравця, який може контролювати значну частину ринку. Такі угоди часто спрямовані на консолідацію галузі, що дозволяє компанії диктувати ціни, збільшувати маржу та оптимізувати витрати, наприклад, у сфері авіаперевезень.

Фінансові вигоди та податкові переваги дозволяють компаніям оптимізувати фінансовий стан і зменшити податкове навантаження. Одним із ключових аспектів є можливість об'єднання фінансових ресурсів для покращення ліквідності, зниження боргового навантаження або отримання доступу до дешевших джерел фінансування. Злиття також відкриває можливості для оптимізації оподаткування. Наприклад, компанія може придбати бізнес із сприятливим податковим режимом або використати збитки однієї зі сторін для компенсації прибутків іншої, що знижує загальні податкові зобов'язання. Крім того, фінансові вигоди включають підвищення кредитного рейтингу об'єднаної компанії, що сприяє залученню додаткових інвестицій. Це особливо актуально для галузей із високими капітальними витратами, таких як енергетика чи будівництво

Ключовими чинниками успіху у злиттях та поглинаннях є:

Чітка інтеграційна стратегія. Успішні кейси характеризуються наявністю детального плану інтеграції, що охоплює всі аспекти бізнесу – від фінансів до людського капіталу.

Сумісність корпоративних культур. Коли об'єднуються компанії зі схожими цінностями та підходами до управління, інтеграція відбувається з меншими втратами та опором.

Фокус на синергії. Успішні M&A супроводжуються реальним, а не лише декларованим скороченням витрат, оптимізацією бізнес-процесів і підвищенням продуктивності.

Ефективне лідерство та комунікація. Вирішальним є прозорий процес прийняття рішень, залучення ключових співробітників і підтримка мотивації персоналу.

Втім, у царині M&A є свої небезпеки, оскільки рентабельність активів може вагомо знизитися у після злиття або поглинання. Як показує детальний аналіз фінансових показників низки великих світових компаній, M&A не завжди призводять до очікуваного підвищення ефективності та створення додаткової вартості для акціонерів.

Не всі угоди забезпечують досягнення синергічного ефекту. Зростання активів після злиття не гарантує пропорційного зростання прибутку. Культурні, організаційні та управлінські фактори відіграють вирішальну роль у успішності інтеграції. Успішні приклади угод підтверджують, що при належній підготовці, чіткій інтеграційній стратегії та сумісності корпоративних культур M&A можуть стати потужним драйвером зростання

Ефективність угод злиття та поглинання значною мірою залежить від комплексного підходу до планування, оцінки ризиків та управління інтеграційними процесами.

Однією з основних проблем є недооцінка складності інтеграції бізнесів. Визначальну роль при M&A відіграють фінансові аспекти угод. Тут важливим є те, що зростання активів після злиття не гарантує пропорційного збільшення прибутку.

Навіть після формального завершення угоди компанія може зіткнутися зі значним падінням ефективності через складнощі інтеграції, реструктуризації портфеля та зростання витрат.

Міжнародні злиття та поглинання є потужним, але водночас ризикованим інструментом корпоративної стратегії. Їх успішність залежить не лише від фінансових ресурсів і масштабів бізнесу, а й від глибокого розуміння культурних, організаційних та управлінських аспектів, а також від здатності менеджменту ефективно управляти комплексними процесами інтеграції.

Перелік використаних джерел

1. Міцкевич Н. В., Троцька Т.О. Теоретичні аспекти стратегії злиття та поглинання. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/542492.pdf

2. Stanley Foster Reed, Alexandra Reed Lajoux, H. Peter Nesvold. The Art of M&A, Fourth Edition. URL: https://books.google.com.ua/books?id=0ZjBcS9lyrYC&redir_esc=y

3. ADE CANDRA , DS PRIYARSONO , NIMMI ZULBAINARNI , ROY SEMBEL. Literature Review on Merger and Acquisition. URL: https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4627/4692

4. Investopedia. What Are Mergers and Acquisitions. URL: https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp

Вікторія ФУРСОВА [1], Богдан РУСІН [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність діагностики фінансової кризи на підприємстві зумовлена посиленням економічної нестабільності, зростанням конкуренції та впливом глобальних криз, що призводить до збільшення ризику банкрутств. Своєчасне виявлення кризових симптомів дозволяє запобігти фінансовому колапсу, зберегти бізнес та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі, особливо в

умовах непередбачуваних зовнішніх загроз, таких як економічні коливання, зміни ринкової кон'юнктури та політична нестабільність.

Діагностика фінансової кризи базується на комплексному аналізі фінансових показників, що дозволяє оцінити стан підприємства за чотирма ключовими напрямами: ліквідністю, фінансовою стійкістю, діловою активністю та рентабельністю. Аналіз ліквідності включає оцінку коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, які демонструють здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Фінансова стійкість оцінюється через коефіцієнти автономії, фінансового левериджу та маневреності власного капіталу, що відображають здатність підприємства підтримувати оптимальну структуру капіталу. Ділова активність аналізується через показники оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, які характеризують ефективність використання ресурсів. Рентабельність оцінюється за допомогою коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та продаж, що відображають здатність підприємства генерувати прибуток [1-3].

Сучасна діагностика фінансової кризи використовує різноманітні інструменти, серед яких особливе місце займають дискримінантні моделі прогнозування банкрутства. Найбільш поширеними є моделі Альтмана, Лісу, Таффлера, які на основі фінансових коефіцієнтів дозволяють оцінити ймовірність настання банкрутства. Інтегральні методики оцінки фінансового стану, такі як модель Савіцької, дозволяють отримати комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Важливим інструментом діагностики є аналіз грошових потоків, який дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати грошові кошти для фінансування поточної діяльності та обслуговування зобов'язань [1-3].

Однією з ключових проблем у діагностиці фінансової кризи є обмеженість традиційних фінансових показників, які часто відображають лише ретроспективну інформацію та не враховують сучасні ризики, такі як кіберзагрози, репутаційні втрати чи екологічні фактори. Суб'єктивність інтерпретації даних призводить до того, що одна й та сама інформація може по-різному оцінюватися фахівцями, а недосконалість нормативних значень ускладнює адекватну оцінку стану підприємства в умовах галузевих чи регіональних особливостей. Відсутність єдиної методики ускладнює порівняльний аналіз, а наявність тимчасових лагів у фінансовій звітності перешкоджає своєчасному виявленню кризових тенденцій. Крім того, недостатній рівень цифровізації та відсутність інтегрованих систем моніторингу ускруднюють оперативне виявлення проблем, тоді як недооцінка якісних факторів (наприклад, мотивації персоналу, ефективності управління) обмежує комплексність діагностики. Складність прогнозування зовнішніх впливів (політичні рішення, зміни ринкової кон'юнктури) та наявність навмисного приховування інформації додатково знижують точність діагностики, що може призвести до несвоєчасного або неефективного вжиття антикризових заходів [1-3].

Результати діагностики фінансової кризі є основою для розробки антикризових заходів. Серед найефективніших заходів можна виділити оптимізацію структури витрат, реструктуризацію кредиторської заборгованості, вдосконалення управління оборотним капіталом, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження системи фінансового контролінгу. Важливим аспектом є розробка плану фінансового оздоровлення, який має включати

конкретні заходи щодо відновлення платоспроможності, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості.

Діагностика фінансової кризі є важливим інструментом управління, що дозволяє своєчасно виявити загрози фінансовій безпеці підприємства та вжити адекватні заходи щодо їх усунення. Ефективна діагностика вимагає використання комплексного підходу, що поєднує різноманітні методи та інструменти аналізу. Своєчасне проведення діагностики дозволяє не тільки запобігти розвитку кризових явищ, але й створити основу для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел

1. Бугай В. З., Оніпко, А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. №142. С. 101-111. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/54.

2. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 463-469. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/80.pdf

3. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250-255. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/ 2018/12/60.pdf.

Вікторія СМЄСОВА [1], Єлизавета ГОРПИНЯК [2]

[1] д-р екон. наук., проф., завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. С1.02 Міжнародні економічні відносини,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

ESG-ІНВЕСТУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ КОМПАНІЙ

Сучасна система управління бізнесом та підтримання економічної безпеки підприємства, забезпечення можливостей для подолання викликів у внутрішньому та зовнішньому середовищі потребує збільшення ESG-інвестицій. Для того, щоб правильно розуміти поняття ESG, його доцільно розділити на три основні компоненти:

1. Environmental (екологічний), який стосується впливу підпримств на навколишнє середовище, процесів управління викидами парникових газів, енергоефективності, сталого розвитку, раціонального використання ресурсів і циркулярних перетворень;

2. Social (соціальний) компонент охоплює проблеми захисту прав працівників, зниження диференціації у доходах та соціальому статусі, можливості залучення місцевих громад до участі у виробництві;

3. Governance (управління) – здіснення контролю якості виробництва, дотримання екологічних і соціальних стандартів, принципів ефективного управління підприємствами, забезпечення прозорості даних у звітах, етичних вимог, проведення боротьби з корупцією [1].

Отже, ESG-інвестиції – це інвестиції, які враховують безпекові чинники функіонування будь-якого підприємства – екологічні, соціальні, управлінські, дають змогу забезпечити довгострокову стійкість підприємства, репутацію бізнесу, етичні та інклюзивні аспекти діяльності, що знижує ризики та підвищує прибутковість інвестицій.

Чому глобальні інвестори все частіше беруть до уваги показники ESG? Дослідження міжнародної мережі підприємств KPMG, яка проводила опитування 5800 компаній з 58 країн світу, показало, що підприємства, які працюють на світових ринках товарів та послуг, більше не розцінюють звітність ESG як додатковий компонент корпоративної відповідальності, а інтегрують її у свою діяльність, використовуючи показники ESG як один з обов'язкових елементів стратегічного планування підприємства [2; 3].

Сучасні компанії та глобальні інвестори використовують різноманітні інструменти ESG-інвестування для посилення репутаційної та фінансової безпеки. Одним із них є «зелені облігації», що підсилюють «E»-компонент ESG-стратегії. Ці цінні папери являють собою боргові інструменти, доходи від випуску яких призначені виключно для фінансування екологічних ініціатив, таких як відновлювана енергетика, енергоефективність, управління відходами та збереження та вторинне використання ресурсів [4].

Ще одним інструментом ESG-інвестування є перехідні операції. На противагу «зеленим облігаціям», ці операції передбачають здійснення прямого розподілу коштів від боргових зобов'язань на екологічні проєкти або сталий розвиток емітента. Перехідні облігації орієнтовані на те, що емітент бере на себе зобов'язання посилити свою екологічну відповідальність. У зв'язку з цим на кредитному ринку з'явилися кредитні інструменти, пов'язані зі стабільним розвитком. Перед тим, як видати «зелені» кредити, інвестори і банки оцінюють загальний профіль компанії та її обов'язки щодо зменшення вуглецевого сліду, вторинної переробки сировини, дотримання екологічних стандартів [5].

Таким чином, компаніям слід використовувати охарактеризовані кредитні інструменти дуже ретельно, адже вони не тільки впливають на їх репутацію, але й оцюнюються за допомогою індексів ESG. Не дивлячись на те, що наразі міжнародні норми щодо норм та рейтингів ESG перебувають тільки на початковій стадії свого розвитку, слід брати до уваги всі критерії, збалансувавши компоненти E, S та G, згадані раніше. У 2011 році менше 20% компаній з індексу S&P 500 опублікували звіти про сталий розвиток, а до 2020 року цей показник виріс до понад 92% [6]. Така статистика демонструє, що все більше компаній прагнуть підвищити рівень своєї економічної та репутаційної безпеки шляхом підвищення прозорості та об'єктивності своєї діяльності, розкриття інформації про вплив на екологію, соціум, залежність від економічних ресурсів та ризиків, які їх оточують.

Застосування інвестиційних практик ESG не тільки відображає рівень відповідальності компанії перед суспільством та навколишнім середовищем, але й безпосередньо впливає на її фінансові результати. Впровадження принципів

ESG у бізнес-моделі підприємств сприяє досягненню ними довгострокової стійкості та конкурентоспроможності, одночасно зменшуючи ризики для ефективного функціонування. Прибутковість є одним із ключових фінансових показників, на які впливає інтеграція принципів ESG, а компанії, що дотримуються стратегій сталого розвитку, часто демонструють підвищення рівня досягнуих економічних результатів. Про це засвідчує підвищення рівня лояльності споживачів до цих компаній, обсяги залучених інвестиційних вкладень, збільшення кількості заключеих контрактів.

Крім того, інвестори приділяють все більшу уваги стійким інвестиціям, орієнтуючись на компанії з високими рейтингами ESG. Впровадження ESG-підходу в діяльність підприємств може мати істотний вплив на вартість їх капіталу. Компанії з високими рейтингами ESG часто сприймаються інвесторами та кредиторами як менш ризикові, що може призвести до більш вигідних умов фінансування [7].

Таким чином, питання ESG набувають все більшого значення для економічної безпеки підприємств, їх фінансового стану, інвестиційних можливостей. Нові глобальні та регіональні рамки, що впроваджуються у країнах світу та на рівні підприємств, мають на меті забезпечити узгодженість та порівнянність звітності в сфері ESG-досягнень. Зокрема, такі міжнародні оранізації як ISSB та EFRAG, розробили вимоги до розкриття підприємствами інформації в сфері їх впливу на клімат. Таке унормування є надзвичайно важливим для підвищення прозорості та зміцнення довіри. Піприємства повинні активно застосовувати ці стандарти, запроваджувати надійні системи та процеси контролю за дотриманням екологічних норм, а також забезпечувати високу якість розкриття інформації щодо власного впливу на довкілля та залежність від ресурсів. Ефективна співпраця між усіма зацікавленими сторонами залишається основою для вдосконалення звітності ESG, а також стане одним з важливих напрямів досягнення економічної, фінансової та інвестиційної бепеки сучасних підприємств.

Перелік використаних джерел

1. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 93–98. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93
2. KPMG International. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/about /overview/kpmg-international.html (дата звернення 07.12.2025)
3. Чому бізнес обирає ESG? URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/chomu-biznes-obyraye-esg.html (дата звернення 07.12.2025)
4. Горбач В. В. Фінансові інструменти декарбонізації: механізми зелених облігацій та ESG-інвестицій. Економіка та суспільство. 2025. № 75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-33
5. Перехідні облігації – новітній фінансовий інструмент на шляху до сталого розвитку. URL: https://surl.lu/dzijzy (дата звернення 08.12.2025)

6. Wan Jieru, Yin Libo, Wu You. Return and volatility connectedness across global ESG stock indexes: Evidence from the time-frequency domain analysis. International Review of Economics & Finance. 2023. Vol. 89. P. 397–428. https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.10.038

7. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 2(14). https://doi.org/10.32750/2024-0209

Вікторія ФУРСОВА [1], Олександр ТОПОЛЬНІЦЬКИЙ [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання економічна безпека підприємства стикається з низкою серйозних викликів, що обумовлюють необхідність цифрової трансформації систем управління. Глобалізація ринків, посилення конкурентної боротьби, ускладнення ланцюгів поставок та зростання кіберзагроз створюють нові вимоги до забезпечення стійкості бізнесу. Цифровізація стає ключовим фактором підвищення адаптаційного потенціалу підприємства та формування ефективної системи протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Цифровізація значною мірою трансформує організаційну структуру підприємства, сприяючи переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких мережевих організацій. Це проявляється в децентралізації процесів прийняття рішень, формуванні кросс-функціональних команд та впровадженні систем дистанційного моніторингу. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій дозволяє скоротити час виконання операційних процедур, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити прозорість усіх видів діяльності. Важливим аспектом є розвиток цифрової культури, що включає навчання співробітників роботі з новими технологіями та створення умов для безперервного професійного розвитку [1].

Впровадження цифрових технологій суттєво впливає на фінансові аспекти управління економічною безпекою. Системи фінансового контролю отримують нові можливості для реалізації моніторингу показників у реальному часі, автоматизації звітності та точного прогнозування грошових потоків. Оптимізація витрат досягається через скорочення операційних витрат, зниження витрат на обслуговування клієнтів та мінімізацію ризиків фінансових втрат. Цифрові технології забезпечують фінансову прозорість через повну

відстежність операцій, автоматичне виявлення аномальних транзакцій та ефективний контроль за дотриманням бюджетів [2-3].

Створення комплексної системи економічної безпеки вимагає інтеграції різноманітних цифрових рішень. Системи аналітики та прогнозування на основі штучного інтелекту дозволяють проводити глибокий аналіз ризиків та використовувати Big Data для прогнозування тенденцій. Напрям кібербезпеки включає розробку комплексної стратегії захисту, впровадження систем захисту критичної інфраструктури та забезпечення безпеки фінансових транзакцій. Автоматизація процесів управління ризиками реалізується через створення єдиної платформи управління ризиками, автоматичне оновлення баз даних про загрози та розробку алгоритмів швидкого реагування [3].

Впровадження цифрових рішень у систему управління економічною безпекою дозволяє досягти значних результатів у короткостроковій перспективі. Передбачається підвищення операційної ефективності, скорочення часу прийняття рішень, а також зниження кількості помилок у фінансовій звітності. У довгостроковому періоді цифровізація сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, забезпеченню стабільного розвитку підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією з міжнародними системами економічної безпеки, впровадженням блокчейн-технологій та використанням IoT для моніторингу активів.

Цифровізація значною мірою трансформує організаційні та фінансові аспекти управління економічною безпекою підприємства, створюючи нові можливості для підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Успішна реалізація цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні зміни, адаптацію організаційної структури та розвиток персоналу. Майбутній розвиток систем економічної безпеки буде тісно пов'язаний з інтеграцією передових цифрових технологій, що дозволить підприємствам ефективно протистояти сучасним викликам та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Зіміна А., Кавун О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17.

2. Гаврікова А., Свинаренко Т., Самодрига Я. Роль цифровізації в формуванні фінансово-економічної безпеки підприємства. *SWorldJournal*. 2025. – № 12. URL: https://www.researchgate.net/publication/395133289_rol_cifrovizacii_v_formuvanni_finansovo-ekonomicnoi_bezpeki_pidpriemstva

3. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266.

Діна ТЮРІНА [1], Вероніка ФУРТУНЕ [2]
[1] д-р наук держ. управл., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спец. 075 Маркетинг, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Масштабні руйнування, завдані повномасштабною агресією, актуалізують потребу у новій моделі відновлення України – не лише фізичному відбудовуванні об'єктів, а переході до SMART-економіки, орієнтованої на цифровізацію, інновації та високу додану вартість. За оцінками Світового банку та Уряду України, потреби на реконструкцію сягають сотень мільярдів доларів, що робить зовнішні інвестиції критично важливими [1]. У цих умовах прямі іноземні інвестиції (ПІІ) виступають ключовим чинником цифрової трансформації, адже забезпечують не лише приплив капіталу, а й трансфер технологій, управлінських інновацій та включення України до глобальних інноваційних екосистем.

Післявоєнне відновлення України має відбуватися за принципом build back better, що передбачає формування сучасної цифрової інфраструктури, розвиток інноваційних кластерів та впровадження розумних технологічних рішень. У цьому контексті ПІІ виступають «розумним капіталом», адже інвестор зацікавлений не лише у прибутковості, а й у розвитку інноваційного середовища, ефективності бізнес-процесів та довгостроковій стійкості проєктів.

На відміну від боргових механізмів відновлення, ПІІ здатні стимулювати формування національних цифрових платформ, R&D-центрів, технологічних хабів, стартап-екосистем, кластерів індустрії 4.0, а також прискорюють впровадження рішень у сферах big data, штучного інтелекту, military-tech і кібербезпеки.

Водночас поряд із фізичними ризиками інвестори особливо чутливі до інституційних ризиків – як-от правова невизначеність, корупція чи слабкі судові інституції. Історичний досвід, зокрема реалізація Плану Маршалла у Західній Європі та модернізація Польщі у 1990-х роках, демонструє, що інноваційний капітал надходить передусім у країни з прогнозованим регуляторним середовищем і належним захистом прав власності. Євроінтеграція України є вагомим позитивним сигналом для інвесторів, однак вона має супроводжуватися прискореною імплементацією європейських стандартів управління та цифрового регулювання.

З огляду на стратегічну мету України перейти до моделі SMART-економіки, особливо важливо визначити сфери, у яких прямі іноземні інвестиції здатні забезпечити максимально високий технологічний ефект та створити умови для довгострокової інноваційної трансформації. До таких сфер належать напрями, де інтеграція цифрових рішень, новітніх технологій та сучасних

управлінських моделей формує конкурентні переваги на глобальному ринку [2].

У контексті розвитку SMART-економіки пріоритетними для залучення прямих іноземних інвестицій є напрями, що поєднують технологічні інновації та цифрову модернізацію.

ПІІ відіграють значну роль і в IT-секторі та цифровізації економіки: вони сприяють розбудові R&D-центрів, розвитку кібербезпеки, military-tech і GovTech-рішень, упровадженню штучного інтелекту та блокчейн-технологій.

Важливою є й модернізація логістики та цифрової інфраструктури, зокрема розвиток транспортної інтероперабельності, смарт-портів, цифрових коридорів і інтеграції української транспортної мережі до системи TEN-T.

Окрему нішу формують оборонні та інноваційні технології, серед яких безпілотні платформи, робототехніка, сенсорні системи та створення спільних виробництв із компаніями країн-партнерів.

Ключовим завданням держави є створення умов для залучення якісних ПІІ, орієнтованих на цифрову модернізацію, а не на відтворення сировинної економіки. Пріоритет мають інвестиції у проєкти з високою доданою вартістю – у сфери інновацій, досліджень, виробництва складної техніки, цифрових сервісів, автоматизації та смарт-інфраструктури [3].

Отже, виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що ПІІ відіграють визначальну роль у переході України до SMART-економіки. Це не просто джерело фінансування, а інструмент: впровадження цифрових технологій та інновацій; розвитку нових секторів і високотехнологічного виробництва; створення сучасної інфраструктури та цифрових сервісів; формування технологічної автономії та конкурентоспроможності; інтеграції України у глобальні інноваційні ланцюги доданої вартості.

Для того щоб потенційний інвестиційний інтерес трансформувався у реальні проєкти, Україна має забезпечити міжнародні гарантії безпеки, ефективні механізми страхування, а головне – глибокі інституційні реформи, які дадуть інвестору впевненість у сталості цифрової модернізації.

Перелік використаних джерел

1. Інститут аналітики та адвокації. Відбудова України: швидкі та довгострокові рішення для реконструкції. IAA. 2024. URL: https://iaa.org.ua/articles/rebuilding-ukraine-quick-and-long-term-solutions-for-reconstruction/
2. Міністерство економіки України. *Інвестиційний портал UkraineInvest*. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/
3. Investing in Ukraine: Opportunities in Times of Turmoil. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). 2024. URL: https://www.ebrd.com/ukraine.html.

Юй МІН`ЯН [1], Олена СЕРЕДА [2]
[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Східноукраїнській національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна
[2] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів та банківської справи, Східноукраїнській національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим інструментом розвитку підприємств, оскільки дозволяє збалансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, підвищувати стійкість і безпеку компаній. В умовах прискореної цифровізації бізнес-процесів, значного зростання обсягів нефінансових даних та появи нових форм соціальної відповідальності традиційні методи оцінки КСВ втрачають здатність оперативно та комплексно відображати реальний соціальний і екологічний вплив компаній. Це зумовлює необхідність формування цифрово орієнтованих підходів, які забезпечують інтеграцію великих даних, аналітичних платформ і сучасних цифрових інструментів для комплексної оцінки ефективності соціальних стратегій підприємств.

Різноманіття підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності демонструє, що кожен метод має власну методологічну основу, специфіку застосування (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристика методів оцінки КСВ підприємств

Метод оцінки КСВ	Сутність	Автори, які розглядали
Індикаторний (показниковий)	Оцінка на основі кількісних і якісних показників (соціальні, екологічні, управлінські).	Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. [1], Урусова З., Лепьохін О. [2],
Стейкхолдерський	Визначення рівня КСВ через задоволеність та очікування основних груп зацікавлених сторін.	Урусова З., Лепьохін О. [2]
Рейтинговий / індексний	Оцінка на основі рейтингів, соціальних і фондових індексів (Dow Jones, FTSE4Good тощо).	Ровенська В., Красножон Г. [3]
Нормативно-стандартний	Оцінювання відповідності міжнародним стандартам (наприклад, ISO 26000) та принципам сталого розвитку.	ISO 26000 [4]
Результативний	Аналіз впливу КСВ на фінансові результати підприємства (SROI, SCBA та ін.).	Ruban Litvinova Social Impact Advisory та Envoy Partnership [5]
Комплексний	Поєднання кількісних та якісних компонентів у загальній оцінці КСВ.	Ровенська В., Красножон Г. [3], Урусова З., Лепьохін О. [2]

Джерело: узагальнено авторами

У науковій літературі сформувався спектр традиційних методів оцінки корпоративної соціальної відповідальності, які відображають різні аспекти соціального, екологічного та економічного впливу діяльності підприємств. Найбільш поширеним є індикаторний підхід, що ґрунтується на використанні кількісних і якісних показників для оцінки соціальних програм, умов праці, екологічної відповідальності та корпоративної етики. Даний підхід забезпечує аналітичну прозорість, проте значною мірою залежить від вибору показників і доступності інформації. Важливе місце серед традиційних методів займає стейкхолдерський підхід, відповідно до якого рівень КСВ визначається через оцінку впливу діяльності компанії на основні групи зацікавлених сторін. У межах цього підходу широко застосовуються експертні оцінки, опитування та соціальні аудити, що дає змогу врахувати соціальні очікування, однак підвищує суб'єктивність результатів. Значного поширення набула рейтингово-індексна оцінка КСВ, яка базується на порівняльному аналізі діяльності компаній за стандартизованими критеріями та використовується для міжкорпоративного і міжгалузевого зіставлення. Такі методи є особливо важливими для інвесторів, проте орієнтовані переважно на великі компанії та публічні корпорації. Окрему групу становлять нормативно-стандартні методи, що передбачають оцінювання корпоративної соціальної відповідальності шляхом аналізу відповідності діяльності підприємств міжнародним стандартам і принципам соціальної відповідальності. Цей підхід сприяє уніфікації практик КСВ, але має формалізований характер і не завжди відображає реальний соціальний ефект. У межах результативного підходу оцінка КСВ здійснюється через аналіз взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами підприємства, зокрема з використанням методів оцінки соціальних вигід і витрат. Даний підхід є релевантним для фінансового менеджменту, однак характеризується складністю монетизації соціальних ефектів.

Завершальним елементом системи класичних підходів є комплексний підхід, який передбачає поєднання індикаторних, стейкхолдерських, рейтингових та економічних методів у єдиній аналітичній моделі. Застосування комплексного підходу забезпечує більш повну та збалансовану оцінку рівня КСВ, однак характеризується високою трудомісткістю та потребує значних інформаційних ресурсів.

Разом з тим, попри методологічну сформованість і широке використання, класичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності здебільшого орієнтовані на ретроспективний аналіз, агреговані показники та періодичну звітність. В умовах прискореної цифровізації бізнес-процесів, зростання обсягів нефінансових даних та появи нових форм соціальної відповідальності, пов'язаних із використанням цифрових технологій, зазначені підходи втрачають здатність оперативно та комплексно відображати реальний соціальний вплив компаній. Це об'єктивно зумовлює необхідність трансформації методів оцінки КСВ та формування цифрово орієнтованих підходів.

Цифрово орієнтовані підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності передбачають використання сучасних інформаційних

технологій, аналітичних платформ та великих даних для оперативного моніторингу соціального, екологічного та управлінського впливу діяльності компанії.

В умовах прискореної цифровізації бізнес-процесів та значного зростання обсягів нефінансових даних традиційні методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності демонструють обмежену здатність оперативно та комплексно відображати реальний соціальний вплив діяльності підприємств. З огляду на це пропонується трансформація методології оцінки КСВ через впровадження цифрово орієнтованих підходів, що передбачають інтеграцію цифрово-індикаторних методів для моніторингу виконання соціальних програм у режимі реального часу, ESG-орієнтованих критеріїв для оцінки екологічних, соціальних та управлінських аспектів, а також платформенно-аналітичних інструментів із використанням Big Data та штучного інтелекту для прогнозування соціальних і репутаційних ризиків.

Додатково доцільно застосовувати стейкхолдерський цифровий підхід для оцінки задоволеності та очікувань основних груп зацікавлених сторін, а також ризик-орієнтований і інтегрований підходи, які дозволяють системно враховувати нові цифрові загрози та поєднувати фінансові і нефінансові показники у єдиній аналітичній системі. Така методологічна трансформація забезпечує підвищення оперативності, масштабності та комплексності оцінки КСВ, що є критично важливим для ефективного управління соціальною відповідальністю підприємств у цифрову епоху.

Перелік використаних джерел

1. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. С. 109-120.
2. Урусова, З., Лепьохін, О. (2022). Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2022. № 4 (52). С. 46-51.
3. Ровенська В., Красножон Г. Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. 2017. №*33, С.268–275.
4. Настанови щодо соціальної відповідальності. Національний стандарт України. 2021. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_26000_2019_nastanovi_schodo_socialnoi_vidpovidalnost.pdf
5. Аналіз соціальної рентабельності інвестицій (SROI). Ruban Litvinova Social Impact Advisory та Envoy Partnership. 2023. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/11/oczinka-soczialnogo-vplivu-ukr.pdf

Fidan Asif MUSAZADA [1]
[1] Master degree of international Economy,
National Aviation Academy , Baku, Azerbaijan

THE ESSENCE AND FORMS OF CUSTOMER SERVICE IN PASSENGER AIR TRANSPORTATION

In the modern global economy, air transportation is not merely a physical means of movement, but also a strategic infrastructure sector that determines regional competitiveness, tourism and business flows, and investment attractiveness. Within this context, the role of customer service in passenger air transportation has evolved beyond the traditional concept of "transportation service," becoming a key determinant of brand value, long-term economic sustainability, and industry competitiveness. Airlines and airports now treat high-quality customer service not as an add-on, but as a fundamental condition shaping market success.

According to service economics theories, the essence of customer service consists of three primary components: functional efficiency, emotional value, and trust. In passenger air transportation, these components have deepened in importance, as service processes occur in a highly sensitive environment where customer perceptions instantly affect overall experience. The intensity of service processes, the diversity of customer touchpoints, and the aviation ecosystem's complexity make customer service an essential determinant of both airport and airline performance.

Recent international research demonstrates that customer satisfaction is not solely influenced by service quality; rather, it is shaped by digital touchpoints, transparent operational information, and pre- and post-flight communication systems. SERVQUAL (Service Quality Measurement Model), widely applied in service sectors, is one of the most commonly used academic tools adapted to aviation. The model was developed between 1985–1988 by Parasuraman, Zeithaml, and Berry. Later, industry-specific versions such as CASQI (Customer Airport Service Quality Index) were designed for aviation service measurement. CASQI allows service experience to be evaluated in a structured form across airport service areas and service determinants.

Customer service models show that reviewing all stages of the service chain is crucial, and they demonstrate that factors such as industry transformation and safety significantly influence customer experience management in the aviation sector.

The COVID-19 pandemic further intensified these challenges, forcing the aviation sector to adapt to deep uncertainties. In the post-pandemic period, rebuilding service quality indicators, restoring digital service processes, and increasing operational continuity became the fundamental conditions for the sector's recovery.

The active participation of the Azerbaijani aviation sector in this process is notable. The dynamics of passenger flow at Heydar Aliyev International Airport, expansion of

route networks, and the integration of digital services show that customer service has become a key factor in strategic decision-making.

The purpose of this article is to examine the essence of customer service, its forms, and the influence of service indicators on economic outcomes based on scientific principles. The study aims to analyze the structure of customer service in passenger air transportation, identify the dynamics of service quality indicators, and evaluate the economic mechanisms influencing airlines' performance. The research covers 2019–2025 and explores global and regional aviation sector trends, customer behavior models, service system dynamics, and pre-pandemic, pandemic, and post-pandemic operational features. These changes made it possible to consistently analyze the logical relationships between service quality and service transformation processes.

A comprehensive database was used for the research. A significant portion of the information was obtained from ICAO, IATA, and ACI annual performance reports, as well as from official data published by Heydar Aliyev International Airport, the Azerbaijan State Statistics Committee, and national aviation service reports. Additionally, relevant scientific articles measuring service quality using the SERVQUAL and CASQI models, publications on digital customer experience, and studies on CLV-oriented economic approaches were included from Scopus and Web of Science databases.

Information from regional airlines' annual reports, airport service quality assessments, and digital service usage at airports enriched the database, enabling a detailed examination of customer experience from functional, emotional, and operational perspectives.

To assess the level of customer service, the following indicators were selected:

OTP (On-Time Performance) – the percentage of flights operated on time

NPS (Net Promoter Score) – customer loyalty index

CSI (Customer Satisfaction Index) – overall customer satisfaction level

CASQI-L (Airport Service Quality Index-Landside) – landside service quality indicator

CLV (Customer Lifetime Value) – the total value a customer brings to a company over their lifetime

CRM (Customer Relationship Management) – management of customer interactions

Complaint response time – the time required to respond to customer complaints

Approach and Analysis Techniques - the following methods were applied in the study:

1. Descriptive Analysis

The first stage involved systematizing primary data to characterize general patterns, overall trends, and core features of the changing variables. This method allowed the structured presentation of passenger flow trends, annual variations in service indicators (OTP, NPS, CSI, CASQI-L), financial indicators, and digital service usage.

Through descriptive analysis, statistical values were identified, such as the mean, maximum and minimum values, range of change, and level differences across years. This stage also enabled the study to classify systemic fluctuations and segment customer

behavior patterns. Descriptive analysis plays a central role in the analytical blocks of the study, allowing the formation of an initial view of the sector's overall situation.

2. Trend Analysis

Trend analysis was applied to determine the long-term changes in customer service indicators in passenger air transportation. This method made it possible to compare pre-pandemic, pandemic, and post-pandemic dynamics for the period 2019–2025. Trend analysis revealed consistent increases in OTP, NPS, and CSI indicators, as well as structural improvements in the CASQI-L index. This method also allowed the evaluation of the recovery rate of service quality, transformation pace, and changes in the service ecosystem. Identifying trend directions and patterns offered insights into the sector's growth vectors and its future forecasting potential.

3. Comparative Analysis

Comparative analysis was applied to determine regional differences in service quality indicators across years and service stages. This method made it possible to compare the Azerbaijani aviation sector's service indicators with those of Georgia, Turkey, and the South Caucasus region. Results revealed both strengths (e.g., OTP and CASQI-L indicators) and weaknesses of Azerbaijan's service indicators. This approach provided a basis for evaluating how service ecosystems align with international standards and how they influence regional competitiveness.

4. Correlation and Conceptual Cause–Effect Analysis

Correlation and causal-analytical frameworks were applied to examine statistical relationships between customer service indicators and economic outcomes. This method focused on determining the effects of changes in service quality (e.g., rising OTP levels, decreasing complaint response time, digital service expansion) on customer satisfaction, loyalty, and revenue dynamics. Results show that improvement in OTP directly increases CSI and NPS indicators, while the growth of CLV is associated with improvements in service quality. The study also found that during the pandemic period, structural disruptions affected customer behavior, while in the recovery stage, rising service quality indicators positively influenced financial performance (revenue, repeat passengers, CLV levels).

Observed changes were interpreted not only through statistical dynamics but also examined by service structure. For this purpose, the customer experience was analyzed in three stages: "pre-flight," "in-flight," and "post-flight." At the pre-flight stage, factors such as service accessibility, check-in service quality, waiting time at touchpoints, baggage service, and communication practices were assessed. At the in-flight stage, cabin service quality, crew professionalism, and safety-related experiences were evaluated. At the post-flight stage, the speed of baggage handling, customer inquiries, and service recovery were examined. This model was used to determine how customer experience changes across service stages, especially during international transfers.

Service quality indicator selection was based on widely accepted measurement models in the global aviation industry. OTP was adopted as an operational performance and logistics efficiency indicator, whereas NPS and CSI were used for measuring customer satisfaction and loyalty. CASQI-L was applied to evaluate landside service quality and observe structural changes in airport service infrastructure. CLV was used to

identify the economic value generated by customers over their lifecycle. These models formed the theoretical framework for assessing the economic impact of service quality.

The methodological process employed both statistical and analytical interpretation approaches. The analysis applied conceptual correlation frameworks to examine cause–effect relationships between service indicators and passenger flow, while empirical observations were used to assess the impact of improvements in service quality on economic outcomes. In particular, the effect of stable increases in OTP (On-Time Performance) indicators on CSI and NPS was explained through empirical and theoretical material.

The relationship between service indicators, CLV, and revenue growth was assessed based on both theoretical and empirical evidence.

The study faced certain limitations. Since some service indicators of national airlines and airports are not publicly available, it was necessary to rely on secondary sources when evaluating certain aspects of service quality. Variations in methodologies for calculating NPS and CSI across different airlines and research sources can also cause minor methodological differences.

The analysis for 2020–2025 shows that:

1. Service dynamics move in parallel with passenger flow. When service quality increases, demand recovers and network expansion accelerates.

2. From 2024 onward, the sector transitions from recovery into structural transformation. Digitalization, infrastructure modernization, and service standardization confirm this.

3. Improved service quality creates strong economic results (CLV +30%, revenue +25%, passenger flow +32%).

4. Azerbaijan surpasses the regional average in all key indicators. OTP, CSI, NPS, and CASQI-L are higher than the region's mean values.

5. Enhancing customer service is not only a service objective, but a crucial economic indicator.

References

1. ACI World. (2024). Airport service quality global report. Airports Council International.

2. Airports Council International. (2025, January 28). Joint ACI World–ICAO passenger traffic report: Trends and outlook.

3. Airports Council International. (2025, February 26). ACI World projects 22.3 billion passengers by 2053.

4. ASQ / CASQI-L Methodology Report. (2023). Airport service quality index: Technical documentation. ACI World.

5. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2019–2024). Annual air transport statistics.

6. Bogicevic, V., Yang, W., Bilgihan, A., & Bujisic, M. (2017). Airport service quality drivers of passenger satisfaction. Tourism Review, 72(4), 562–578.

7. Fodness, D., & Murray, B. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. Tourism Management, 28(3), 505–517.

8. Heydar Aliyev International Airport. (2025). First half of 2025: Record performance, transit leadership, and steady growth.
9. Heydar Aliyev International Airport. (2020–2024). Passenger traffic reports.
10. International Air Transport Association. (2024). Air passenger market analysis.
11. International Air Transport Association. (2025, August 4). IATA launches 2024 World Air Transport Statistics Report.

Mircea GUTIUM [1]
[1] PhD student, National Institute for Economic Research,
Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova

THE SYNERGY BETWEEN IT AND LOGISTICS AS A STRATEGIC PILLAR FOR FORTIFYING MOLDOVA'S ECONOMIC RESILIENCE

In the current landscape of geopolitical volatility and global economic disruptions, ensuring national economic resilience is critical for emerging markets. Although the information technology (IT) sector in Moldova has recorded sustained growth, the national logistics infrastructure continues to face significant challenges in modernization. Consequently, a key challenge lies in identifying how to bridge the gap between these two sectors to ensure that digital innovations effectively overhaul supply chain operations and mitigate external vulnerabilities.

The authors set two objectives in this study. First, we have analyzed the theoretical frameworks of IT integration and logistics management. Second, we have explored the interplay between these sectors and determined their role as a strategic pillar for economic development in Moldova.

Although Moldova faces geopolitical challenges and traditional infrastructure constraints, the government has decided to pivot the national economy toward digitalization and modernization gradually. When analyzing the prospects for Moldova's economic resilience, many experts note the presence of structural vulnerabilities and a heavy reliance on the agricultural sector. However, the authors believe that there is substantial potential and a future for developing a synergy between the IT sector and logistics in the country. Since Moldova has received the status of a candidate country for EU accession and its logistics infrastructure has become part of European transport corridors, it must take appropriate measures to digitalize its supply chains and bring them into line with European standards.

The findings indicate that integrating the IT sector into logistical operations creates a necessary synergy that significantly upgrades transit efficiency and reduces operational costs. Furthermore, this symbiosis empowers the business environment to better withstand external shocks, thereby enhancing Moldova's international competitiveness and fortifying its long-term economic resilience.

The economic resilience of small open economies, such as the Republic of Moldova, directly depends on their ability to quickly adapt to external shocks and effectively manage trade flows. Events in recent years, including the COVID-19 pandemic and economic recession, have exposed the vulnerability of traditional logistics

chains in the region. The disruption of traditional routes and rising transaction costs have created an urgent need for Moldova to modernize its transport and logistics system. Moldova's IT sector contributed over 7% to GDP in 2023-2024. So, this sector is serving as one of the drivers of GDP. However, the potential of this sector is often considered in isolation, primarily in the context of service outsourcing.

This article hypothesizes that synergy, the deep integration of technological solutions into logistics processes, is the strategic pillar that can transform Moldova's geographic location from a risk factor into a competitive advantage. Moldova possesses unique transit potential, located at the crossroads of trade routes between the West and East. Its status as an EU candidate country provides access to European transport corridors (TEN-T). However, infrastructure constraints, bureaucratic delays at customs, and the low level of automation of warehouse processes reduce the country's Logistics Performance Index (LPI). Traditional logistics, based on manual management and paperwork, are unable to ensure the required speed and transparency of deliveries ("just-in-time"). The IT sector is a solution provider. The Moldovan IT cluster (in particular, residents of Moldova IT Park) possesses world-class competencies in software development, fintech, and data analytics.

Nihat KHALILOV [1]
[1] Student, Odlar Yurdu University, Baku, Azerbaijan

DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE TOURISM INDUSTRY IN AZERBAIJAN

In recent years, Azerbaijan has been actively strengthening its position on the tourist map of the South Caucasus region. Tourism has become a key Directions for diversifying the country's economy , reducing dependence on the oil and gas sector, and creating new opportunities for regional development. A rich cultural heritage , unique natural landscapes , nine climate zones , and modern infrastructure mane the country for both mass and niche tourism.

The State actively supports the industry: strategic documents have been developed, tax incentives for inverstor have been introduced , large infrastructure projects are being implemented, and the national tourism brand "Take Another Look "is being promoted. As a result of these measures, the number of tourists is growing, the profitability of the hotel sector offered is expanding , and tourism is becoming a noticeable driver of the non-oil economy.

The importance of tourism for the country is confirmed by statistcs: while in 2019 Azerbaijan was visited by about 3.17 million tourists , by 2024 this figure exceeded 2.6 million, despite the consequences of the pandemic. The industry's successes demonstrated not only quantitative indicators but also a qualitative improvement in infrastructure, the emergence of new routes , the introduction of innovative services , and a growth in international interest.

The goal of this article is to conduct a comprehensive analysis of the State of Azerbaijan's tourism industry, evaluate its potential, identify key challenges, and examine

development prospects with an emphasis on state support , innovation, and sustainable development.

I. Institutional Framework and Mechanisms of State Support

The development of the tourism industry in Azerbaijan is ensured by a clear institutional structure and a system of state support. The main strategic document setting long-term guidelines is the “Strategic Road Map for the Development of Specialized Tourism Industry”, designed for the period up to 2025. The document defines key priorities: developing tourism infrastructure, attracting investment, building a strong national brand, personnel training, and the digitalization of services.

State Tourism Agency(GAT): Functions as the regulator and coordinator, develops development programs, monitors their implementation, and interacts with regional authorities and international partners. GAT helps formulate a cohesive policy and ensures the industry’s sustainability.

Azerbaijan Tourism Board(ATB):Responsible for promoting the country internationally. The organization implements the “Take Another Look“ brand campaigns participates in global exhibitions and conferences, attracts investment , and forms a positive image of the country as a tourist destination. A key task for ATB is to create stimulate domestic travel.

Mechanisms of State Support

The State employs a set of measures to stimulate industry development:

Investment Incentives:Tax preferences for companies investing in tourism infrastructure, support for project in tourism zones, and stimulation of regional.

Infrastructure Projects: Construction of new airports in Fizuli, Zangilan, and Lachin, modernization of highways, and the establishment of modern hotels by international brands. These measures increase the accessibility of regions and improve the quality of tourist services.

Marketing and International Promotion: Participation in leading tourism exhibitions, digital marketing campaigns, and the organization of thematic events and presentations.

This comprehensive support contributes to the transformation of tourism into one of the leading sectors of the non-oil economy, creating jobs and stimulating regional development.

II. Tourism Potential of Azerbaijan

Azerbaijan possesses unique tourism potential, combining a diversity of natural landscapes, rich cultural heritage, and historical landmarks. This makes the country attractive to various types of tourists: nature lovers, active recreation enthusiasts, those interested in cultural and gastronomic travel, as well as MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) and business tourism.

2.1. Natural Landscapes

Nature tourism in Azerbaijan covers several zones with different climatic conditions.

Caspian Coast: Offers sea recreation, yachting, beach tours, and ecotourism. The region is rich in flora and fauna, and the infrastructure allows for comfortable excursions along the coast. National parks and protected coastal areas are of particular interest.

Mountainous Regions of Shahdag, Gusar, and Gabala: Popular for winter and active tourism. Shahdag is renowned as a modern ski resort with slopes of varying difficulty and

developed services for family holidays. Hiking, cycling tourism, and eco-tours are developing in Gusar and Gabala.

Karabakh Region: Following infrastructure restoration, it is becoming a center for ecotourism and wine tourism. New routes include visits to national parks, wine routes, and historical sites.

Gobustan Mud Volcanoes: A unique geological phenomenon attracting tourists from all over the world. The volcanic landforms and ancient rock carvings make this area popular for educational and research tourism.

Medicinal Springs of Nakhchivan, Galaaltı, and Naftalan: Developing medical tourism. Resorts offer treatments based on natural resources known for their healing properties.

Southern Territories: Including Lankaran, Masally, Astara, and other areas of the Lankaran Lowland, characterized by a subtropical climate, rich vegetation, and unique biodiversity. Lankaran is known for its forests, tea plantations, thermal springs, and national parks, such as the Lankaran Reserve, where rare species of animals and plants can be observed. These regions are ideal for ecotourism, trekking, agritourism, and thermal spa vacations.

Thus, Azerbaijan offers a diversity of natural zones and tourist products, allowing it to attract tourists throughout the year, not just during the high season.

2.2. Cultural and Historical Heritage and UNESCO Sites

Azerbaijan's cultural heritage is also a significant component of its tourism potential. The country has three UNESCO World Heritage Sites:

Icherisheher (Old City of Baku): An architectural complex with ancient towers, palaces, and mosques.

Gobustan Rock Art Cultural Landscape: Valuable archaeological monuments reflecting primitive society life.

Historic Centre of Sheki with the Khan's Palace: Known for unique architecture and craft traditions. The city attracts tourists with its festivals, master classes, and gastronomic tours.

The country's cultural potential is supplemented by craft villages (e.g., Lahij with carpet weaving), ancient cities (Ganja, Lankaran), and international events such as the Formula 1 in Baku, music, and culinary festivals.

2.3. Tourist Routes and Clusters

Thematic routes are being formed to enhance the tourist experience, combining natural and cultural sites:

Gastronomic Routes: Include visits to wineries and tea farms, and master classes on preparing national dishes.

Historical Routes: Pass through ancient fortresses, mausoleums, and regional cultural centers.

Eco- and Active Tourism: Hiking in the mountains, river rafting, skiing, and participation in environmental volunteer programs.

The formation of tourism clusters helps increase the attractiveness of regions, stimulate the local economy, and reduce the overload of the capital's tourist zones.

III. Current Status and Development Statistics

Tourism in Azerbaijan demonstrates steady growth, despite the challenges associated with the COVID-19 pandemic and regional specifics. Statistics from recent years confirm a positive dynamic, making the industry a vital element of the country's economic diversification.

3.1. Dynamics of Tourist Flow

Before the pandemic, in 2019, Azerbaijan was visited by approximately 3.17 million tourists, a record high at the time. The industry experienced a downturn in 2020–2021 due to international travel restrictions, but the tourist flow began to recover in 2022, reaching 1.602 million tourists.

In 2023, the country welcomed 2.086 million tourists, a 30.2% increase from 2022, and in 2024, the figure rose to 2.627 million people, an increase of 25.9% compared to the previous year. This data indicates a rapid recovery of tourism activity and the effectiveness of state support measures.

3.2. Hotel Sector

The development of hotel infrastructure is a key factor for the qualitative growth of tourism. As of 2022, the country had 757 accommodation facilities, including hotels, guesthouses, apartments, and guest houses.

Revenues of the hotel sector in 2024 amounted to approximately 694.2 million manats, which is 42% higher than in the previous year. The number of tourist overnight stays reached 4.3 million, an increase of 25.1%, reflecting the growing interest in the country and the improvement in service quality.

Modern hotels are implementing international service standards and developing additional services: spas, excursion packages, and educational programs, which help increase the average tourist spend and enhance the stay experience.

3.3. Leading Countries by Tourist Flow

The majority of tourists come from the nearest and key partner countries:

Russia: About 29% of tourists, due to proximity and historical ties.

Turkey: 16.5%, tourist interest driven by cultural proximity and joint projects.

India: 10%, growing interest in business tourism and exotic routes.

Iran: 9%, tourists come for both cultural and medical tourism.

This composition of tourists demonstrates the success of the "Take Another Look" brand promotion and engagement with key foreign markets.

3.4. Industry Challenges

Despite the positive dynamic, the industry faces several challenges:

Baku-centricity of Tourism: Most tourists limit themselves to the capital, creating infrastructure overload in Baku and hindering regional development.

Seasonality: The popularity of mountain and coastal resorts during the peak season leads to uneven occupancy of facilities.

Personnel Shortage: Particularly acute in the regions, where there is a lack of trained specialists in hospitality, guides, and tourism service managers.

Infrastructure Gaps: Remote areas require modernization of transport and communal networks.

Insufficient Digitalization: The lack of online platforms, AR/VR-excursions, and mobile applications reduces convenience for tourists.

These challenges require a systemic approach and further investment to develop the industry evenly, minimizing regional imbalances and improving the quality of the tourism product.

IV. Development Prospects: Clusters, Innovation, Sustainability

Modern tourism in Azerbaijan already demonstrates significant growth, but for sustainable and balanced development, the implementation of strategic measures in several areas is required: the formation of tourism clusters, the introduction of innovations, sustainable resource management, and the development of human resources.

This distribution contributes to the decentralization of tourist flows, reduces the burden on the capital, and stimulates regional economic development. Clusters allow tourists to immerse themselves in local traditions, cultural events, and natural attractions, creating a more diverse experience.

4.2. Innovative Directions

The development of innovation in tourism opens up new opportunities for attracting tourists:

Medical Tourism: The therapeutic resorts of Naftalan, Nakhchivan, and Galaaltı offer unique procedures and treatment based on natural resources.

Agritourism: Farms cultivating pomegranates, tea, and grapes attract tourists to participate in harvesting, master classes, and tastings.

Digital Tourism: Implementation of AR/VR technologies for virtual excursions, mobile applications for route planning, online platforms for booking tours and accommodation.

Educational Tourism: Master classes on carpet weaving, national cuisine, and crafts allow tourists not only to observe but also to actively participate in the cultural life of the regions.

Innovative solutions help increase the country's competitiveness in the international tourism arena and boost the average tourist spend.

4.3. Sustainable Development

Environmental and social sustainability is becoming an important factor in strategic tourism development:

"Green" Hotels and Eco-friendly Accommodation: Minimize the negative impact on the environment and attract tourists interested in ecological holidays.

Ecosystem Conservation and Eco-trail Development: Allows for the development of ecotourism without harm to nature.

Minimizing Environmental Impact: Achieved through the implementation of sustainable construction standards and tourist flow management.

Such measures ensure the long-term attractiveness of the country and help maintain a balance between economic benefits and the preservation of natural and cultural heritage.

4.4. Development of Human Resources

The quality of tourist services directly depends on the training of personnel:

International Certification of Guides: Ensures a high standard of service and increases the confidence of foreign tourists.

Dual Programs with European Hospitality Schools: Allow students to combine studies with international practical experience.

Training of Regional Employees in Service Standards: Helps develop qualified personnel in remote areas, reducing regional imbalances.

The development of human resource potential is an important element of the sustainable growth strategy, raising the level of service and tourist satisfaction.

The tourism industry of Azerbaijan is entering a phase of confident growth, relying on a rich natural and cultural potential, modern infrastructure projects, and active state support.

For further sustainable development, it is necessary to:

Decentralize tourist flows and develop regional clusters for the even distribution of tourism activity.

Create year-round tourist products to reduce seasonality and increase regional profitability.

Digitalize all services, including online booking, AR/VR-guides, and marketing platforms.

Train personnel in accordance with international standards, implementing certification and training programs.

If these strategies are implemented, tourism will become a key driver of Azerbaijan's non-oil economy, strengthen the country's international image, and ensure stable regional development. Azerbaijan will be able to become a leading tourist center of the South Caucasus, attracting tourists from all over the world by combining unique natural and cultural resources with modern service standards and innovative solutions.

References

1. Strategic Road Map for the Development of Specialized Tourism Industry of the Republic of Azerbaijan. – Baku: State Tourism Agency, 2016.
2. Law of the Republic of Azerbaijan “On Tourism”. – Baku, 1999 (with latest amendments).
3. State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan. Official materials, publications, and reports (2018–2024). URL: tourism.gov.az.
4. Azerbaijan Tourism Board (ATB). Annual marketing reports, statistical data, and the concept of the “Take Another Look” brand. URL: azerbaijan.travel
5. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Statistical yearbook “Tourism in Azerbaijan” (2020–2024). URL: stat.gov.az
6. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. Reports on socio-economic development of regions (2019–2024).
7. Gojaeva,E., Ibrahimova Sadaqat Veli,, Pashayeva Aysel, and Memmedova Solmaz Ilham,. (2024, April). Green and Sustainable Financing as a Promising Mechanism for Attracting Foreign Investment. Conference on Smart Environment and Green Technologies (pp.423-430). Cham: Springer Nature Switzerland.
8. Saida Babayeva, Novruze Adilova, Elmira Gojaeva.,, & Aysel Pashayeva (2024, April). Green Innovation as a Factor of Economic Growh. Development. In International Conference on Smart Environment and Green Technologies (pp.523-532). Cham: Springer Nature Switzerland.

Eldar Bilal oglu VINOGRADOV [1]
[1] Student, Odlar Yurdu University, Baku, Azerbaijan

PROSPECTIVE DEVELOPMENT OF ECOLOGICAL TOURISM IN AZERBAIJAN

Considering the prospects and importance of ecotourism in the development of the recreational and tourism industry, the subject of this study is the classification of its objects. Since these objects include natural, anthropogenic, and natural–anthropogenic monuments, their rational use for these purposes is closely connected with a targeted and in-depth study of such monuments, in which an important role is played by the development and improvement of their classification. According to the logical essence of the term, classification, as defined by N. F. Reimers, is "the division of a set of subjects, individuals, objects, and processes into groups according to any common characteristic or several characteristics." Therefore, it serves as a necessary tool for specifying the object of study, generalizing research results, and thereby outlining the directions for the future development of science. In this regard, we have attempted to create a more universal classification of ecotourism objects. It should be noted that the term ecotourism, which reflects the name of a new direction in the tourism industry, was officially introduced at an international conference by the Mexican ecologist Héctor Ceballos-Lascuráin in 1983 as a concept promoting harmony between recreation and ecology. Since then, it has become a predominant trend in the global tourism industry, as evidenced also by the fact that the year 2002 was declared by the United Nations as the International Year of Ecotourism.

Considering the absence of a universally accepted definition of the term ecotourism, most often based on the definitions of the International Union for Conservation of Nature, which describes ecotourism as travel aimed at studying and enjoying natural and cultural attractions—and the World Wildlife Fund, according to which ecotourism includes travel intended to gain an understanding of the natural and cultural-ethnographic characteristics of a given area, as well as the research of G. M. Yusupov and E. I. Aslanov, we propose the following approach. Alongside natural monuments, which essentially constitute the primary objects of this nature- and ecology-oriented tourism, we also include within the system of its objects those elements of cultural heritage that are inseparable from the natural environment, i.e., sites of natural-anthropogenic and anthropogenic origin. It should be noted that ecotourism,emerging in particular under the influence of the Green Movement and the development of modern ecological worldviews requires from tourists and travelers not only keen observational skills and attentiveness but also certain knowledge in the fields of natural and historical sciences. This educational cognitive and applied function of this highly appealing sector of the tourism industry involves the study of the genesis and patterns of formation of natural and anthropogenic monuments as objects of ecotourism and as reliable carriers of information about the evolution of the natural environment and the ethnocultural and creative-constructive heritage of humanity. This, in turn, generates a sense of responsibility and the necessity of careful treatment of such monuments, determining the importance of cultivating ecological culture. Moreover, the systematization and classification of ecotourism objects as emphasized in specialized

collective studies and the works of several Azerbaijani researchers, such as A. G. Alirzaev, A. A. Azizov, and others create the conditions for targeted in-depth study of these objects and for outlining rational pathways for the development of this tourism sector and the conscious protection of national treasures.

This is confirmed, in particular, by D. A. Ruban and other researchers, who state that monuments may be classified according to various characteristics — such as origin, spatial manifestation, degree of preservation (and, apparently, also by their targeted use, protection status, scientific specialization, mode of existence, taxonomic categories, and other criteria and parameters). Given the complexity of this issue, in the present work we found it appropriate to adhere to what we believe is the most simplified variant of ecotourism monument classification. Thus, in the general classification scheme, we systematize them according to the main functional and genetic characteristics, or the most universal parameters — genesis, taxonomic category, and status. Accordingly, in the proposed classification scheme of ecotourism objects, they are divided by genesis into natural, anthropogenic (artificial) or cultural, and natural-anthropogenic (natural-artificial) monuments; by taxonomic categories into types, classes, genera (the term "genus," commonly used in biotic classification, is applied here to abiotic ecotourism monuments following the taxonomic ranking of clouds in international classifications), and species; and by status that is, by their level of importance and position within the world heritage system into global, national, regional, and local ranks.

Ecotourism objects are divided into the following genetic groups of monuments:

• Natural: geological, geomorphological, geographical, and biological;

• Anthropogenic: figurative, non-figurative, museum, and archaeological;

• Natural-anthropogenic: landscape-architectural and mining-technical types, which correspond to the highest category of taxonomic ranking in the proposed scheme.

Monuments classified under the lowest taxonomic category — species — form the basic classification units, which, depending on their status, are divided into global, regional, national, and local ranks. Monuments of global status are primarily those included in the UNESCO World Heritage List and the IUCN list and hold planetary significance. Those of regional status are of interest within continental natural-geographical regions. National status is assigned to monuments included in a state's Red Book, while local status applies to monuments located within its administrative-territorial units.

It should be noted that research in this field will have a productive influence and play an important role in the development of ecotourism in Azerbaijan, which, as in other countries, receives proper attention. In this regard, it is sufficient to mention that the Law on Tourism was adopted in 1999, and state programs on tourism development were approved for the periods 2002–2005 and 2010–2014. The year 2011 was declared the Year of Tourism, and September 27 was designated as Tourism Day in the republic, which demonstrated the elevation of tourism to the level of state policy and played a significant role in expanding activity in this sector of the tourism industry and in creating its infrastructure. At the same time, the formation of ideas about ecotourism and its development in Azerbaijan was significantly influenced by the considerable achievements attained in this field, where ecological tourism occupies leading positions in the global market of this sector of the tourism industry. This is evidenced not only by the country's

substantial tourism potential but also by the fact that ecotourism was introduced into the practice of the general tourism industry here soon after its emergence in the West, and that one of the first ecotourism organizations was the Association of Ecological Tourism created in Azerbaijan. Thus, the priority in the development and formation of methodological foundations of research in the field of ecotourism becomes apparent, along with the environmental and socio-economic role, practical recommendations for development, and other conceptual issues that have been examined and widely discussed by the aforementioned researchers of the country.

Conclusion Analysis of the research results indicates the significant relevance of classifying ecotourism objects, which is a necessary tool for studying natural and anthropogenic monuments and plays an important role in integrating them into the field of ecotourism. Additionally, this work considered only those ecotourism monuments in the Republic of Azerbaijan that correspond to global and regional status levels. Meanwhile, the complexity of physical-geographical conditions, the richness and diversity of natural resources and monuments, along with the remarkable creations of human intellect and labor, determine the high prospects for the development of ecological tourism in the country.

References

1. Reimers N. F. Environmental Management. Moscow: Mysl, 1990. 639 p.

2. Ceballos-Lascurain H. Tourism, Ecotourism and Protected Areas. Gland: IUCN, 1996. 315 p. DOI: https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.1996.7.en

3. Ruban D. A. Geotourism – A Geographical Review of the Literature. Tourism Management Perspectives. 2015. Vol. 15. Pp. 1–15.

Сергій АНДРЄЄВ [1]

[1] керівник гуртка,

Комунальний заклад «Харківський обласний центр туризму, краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Харківської обласної ради, м. Харків, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОСТОРОВОЇ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ЯК ЧИННИК МІНІМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Трансформація сучасного бізнес-середовища в умовах цифровізації та глобальної соціальної відповідальності зумовлює необхідність переосмислення фізичного простору як активу. Для осіб з обмеженими фізичними можливостями (ОФМ) міське середовище часто залишається дискримінаційним через наявність просторово-психологічних бар’єрів. Проте, в контексті інноваційного менеджменту, інклюзивність слід розглядати не лише як соціальний обов’язок, а як стратегічний чинник логістичної безпеки та стійкості бізнесу. Недостатня увага до інженерно-географічних чинників доступності створює специфічні бізнес-ризики від репутаційних втрат до звуження клієнтської бази та зниження ефективності управління персоналом.

Просторово-психологічні бар’єри – це сукупність чинників середовища, які не лише фізично обмежують пересування, а й формують стійкі негативні ментальні карти у людей з ОФМ. В контексті управління проєктами, ці бар’єри виступають як критичні «вузькі місця».

З точки зору логістичної безпеки, бар’єрність середовища призводить до того, що:

1. Бізнес втрачає потенційних фахівців, які через недоступність офісного чи виробничого простору не можуть бути інтегровані в робочі процеси;
2. Ігноруються потреби інклюзивної аудиторії, що відсікає суттєвий сегмент платоспроможного попиту;
3. Ускладнюються логістичні шляхи усередині об’єктів комерційної нерухомості, що збільшує час виконання операцій та ризик травматизму.

Інженерно-географічні чинники інклюзивності охоплюють рельєф, параметри забудови, щільність транспортних мереж та інженерні рішення, такі як пандуси, ліфти, тактильну навігацію.

Впровадження стандартів «Універсального дизайну» [1] є інноваційним управлінським рішенням, що дозволяє:

– Оптимізувати логістичні потоки, оскільки прямі та доступні шляхи однаково корисні як для осіб на візках, так і для служб кур'єрської доставки;

– Цифровізувати управління доступом використовуючи IoT-датчики для моніторингу роботи ліфтів та підйомників, які інтегруються в загальну систему цифрової безпеки підприємства.

Логістична безпека традиційно розглядається через призму ланцюгів постачання [2]. Проте в урбанізованому просторі вона включає «мікрологістику доступності». Проєктний менеджмент у будівництві та реконструкції об’єктів бізнесу має базуватися на предиктивному аналізі інженерно-географічних умов.

Математично ризик недоступності R можна представити як функцію від просторових бар’єрів B та ефективності інженерних рішень E (1):

$$R = f(B\frac{1}{E}), \quad (1)$$

де збільшення інвестицій в інженерну доступність E експоненціально знижує економічні ризики, пов'язані з соціальною ізоляцією об’єкта.

Цифровізація бізнесу відкриває нові перспективи [3] для усунення просторових ризиків. Інноваційні інструменти включають:

– BIM-моделювання, яке дозволяє на етапі проєктування виявити та усунути інженерно-географічні невідповідності нормам інклюзивності;

– Геоінформаційні системи для створення цифрових карт доступності, що є частиною стратегічного маркетингу та логістичного планування підприємств;

– Інтеграцію бізнес-об'єктів у загальноміську мережу цифрової навігації, що мінімізує психологічний бар'єр «невідомості» для осіб з ОФМ.

Усунення бізнес-ризиків вимагає впровадження алгоритму інклюзивного аудиту. Він включає три етапи:

1. Оцінку транспортної доступності та особливостей ландшафту;
2. Перевірку відповідності інфраструктури вимогам державних будівельних норм через призму інноваційних технологій;

3. Аналіз сприйняття простору користувачами, що дозволяє усунути «невидимі» бар'єри.

Світова практика показує [4], що підприємства, які інвестують в інклюзивність, демонструють вищу стійкість до соціальних потрясінь та мають кращий доступ до міжнародних інвестиційних фондів, де дотримання норм інклюзивності є обов'язковою умовою фінансування.

Отже, просторово-психологічні бар'єри та інженерно-географічні чинники є невід'ємними компонентами сучасної системи управління економічною безпекою. Для забезпечення логістичної безпеки та мінімізації бізнес-ризиків підприємствам необхідно відмовитися від реактивного підходу, тобто виправлення помилок після скарг, на користь проактивного інноваційного менеджменту.

Інклюзивність міського середовища, підкріплена цифровими інструментами, стає фундаментом для створення безбар'єрного бізнес-простору, де кожен учасник, незалежно від фізичних можливостей, є ефективним суб'єктом економічних відносин. Це не лише підвищує рівень соціальної безпеки, а й формує нову парадигму прибутковості, засновану на принципах сталого розвитку та технологічної досконалості.

Перелік використаних джерел

1. Steinfeld E., Maisel J. Universal Design: Creating Inclusive Environments. Hoboken : John Wiley & Sons, 2012. 416 p.
2. Imrie R. Disability and the City: International Perspectives. London : SAGE Publications, 1996. 224 p.
3. Heylighen A. From Design for Special Needs to Holistic Design. *Inclusion and Diversity in Design*. 2014. Vol. 12, Iss. 3. P. 115–128.
4. Goldsmith S. Designing for the Disabled: The New Paradigm. London : Routledge, 2012. 452 p.

Валентина ГАТИЛО [1], Дар'я БЕЗКРОВНА [2],

[1] канд. екон. наук, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне економічне середовище характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, спричиненим геополітичними конфліктами, воєнними діями на території України та глобальними розривами ланцюгів постачання. У цих умовах економічна безпека промислового підприємства трансформується з поняття статичної захищеності у динамічну здатність адаптуватися до змін. Логістика, яка

раніше розглядалася переважно як допоміжна функція транспортування та складування, сьогодні стає критичним елементом стійкості бізнесу.

Як зазначають дослідники, глобальні виклики змушують підприємства шукати нові конфігурації ланцюгів постачання, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів [1]. Саме здатність логістичної системи до швидкої адаптації та оптимізації виступає гарантом зміцнення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Фундаментальною основою цього процесу є побудова ефективного механізму управління логістикою. Згідно з дослідженнями І.Ю. Босої та М.С. Гавенка, такий механізм варто розглядати як складну структурологічну систему, що інтегрується в загальну стратегію безпеки підприємства та охоплює кілька рівнів: стратегічний, який передбачає розробку довгострокової стратегії з урахуванням диверсифікації постачальників; тактичний, що фокусується на управлінні запасами та маршрутизації; та операційний, спрямований на щоденний моніторинг операцій [2]. Важливим аспектом при цьому є застосування ризик-орієнтованого підходу та принципу інтегрованості, який потребує тісної координації між логістикою та іншими функціональними підсистемами, а також виокремлення ключових компонентів: інформаційно-аналітичного забезпечення, координації взаємодії підрозділів та функції управління ризиками [2].

Одним із найбільш дієвих інструментів зміцнення економічної безпеки є оптимізація витрат, оскільки надмірні витрати прямо знижують рентабельність та фінансову стійкість підприємства. В.П. Самодай підкреслює, що стабільна прибутковість і високий рівень конкурентоспроможності можливі лише за умови формування ефективного механізму управління логістичними витратами [3].

Для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати сучасні підходи, зокрема: метод повної вартості логістичних послуг для визначення загального обсягу витрат; метод розподільної вартості для рознесення витрат за видами діяльності та виявлення найбільш ресурсомістких операцій; метод інтегрованої вартості для розрахунку сукупних витрат від закупівлі до доставки [3].

Оптимізація повинна відбуватися не шляхом механічного скорочення бюджетів, а через підвищення ефективності процесів: маршрутизацію перевезень, впровадження енергоефективних складських технологій, автоматизацію обробки замовлень. Як зазначають П. Перерва та співавтори, оптимізація ризиків економічної безпеки на засадах логістики дозволяє мінімізувати втрати не лише фінансових, а й часових та матеріальних ресурсів [4].

Варто зазначити, що у сучасному середовищі поняття безпеки розширюється, включаючи екологічні та соціальні аспекти. В.В. Кавецький наголошує, що розвиток «зеленої» логістики є стратегічною необхідністю, особливо в контексті євроінтеграції України [5]. Разом із впровадженням ESG-стратегій це підвищує інвестиційну привабливість та мінімізує регуляторні ризики, формуючи стійку модель логістичного менеджменту [5; 6].

Забезпечення економічної безпеки також неможливе без превентивної системи управління ризиками та формування стійкості (resilience) ланцюгів постачання. Це досягається через цифровізацію, використання інструментів прогнозування та диверсифікацію маршрутів [1; 4]. Ефективність таких заходів повинна бути вимірюваною, для чого доцільно використовувати комплексні

методичні підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки через систему індикаторів, як пропонують І.М. Дашко та С.М. Стефаник [7]. Крім того, важливу роль відіграє впровадження логістичного контролінгу як підсистеми загального контролінгу безпеки, що забезпечує прозорість процесів та обґрунтованість управлінських рішень [8].

Таким чином, можна зробити висновок, що логістика трансформувалася у фундамент економічної безпеки промислового підприємства. Комплексний підхід до її оптимізації вимагає поєднання стратегічного управління, прозорого обліку витрат, впровадження екологічних стандартів та адаптивності до зовнішніх шоків. Саме така синергія дозволяє нівелювати вплив деструктивних чинників зовнішнього середовища та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах перманентної кризи. З огляду на це, подальший науковий пошук має зосередитися на розробці адаптивних моделей логістичного менеджменту, здатних ефективно функціонувати в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. Практична імплементація окреслених механізмів стане критичним фактором не лише для збереження промислового потенціалу, а й для успішної інтеграції вітчизняних підприємств у європейський економічний простір.

Перелік використаних джерел

1. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110.
2. Боса І.Ю., Гавенко М.С. Структурологія механізму управління логістикою у підвищені економічної безпеки підприємства: науковий підхід. *Економічний простір.* 2025. № 203. С. 12–22. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.12-22.
3. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34.
4. Перерва П., Череп А., Романчик Т., Дьякова Н. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки).* 2022. № 2. С. 81–87.
5. Кавецький В.В. Розвиток зеленої логістики промислового підприємства в сучасному економічному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2025. С. 1–6.
6. Гатило В.П. Логістичний менеджмент сталого розвитку: впровадження ESG-стратегій у логістичні процеси. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2(58). С. 144–153.
7. Дашко І.М., Стефаник С.М. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58.
8. Карачина Н.П., Скаковський В.В., Штанько О.С. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки сучасних підприємств в системі контролінгу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2(17). С. 79–83. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-13.

Ірина СКАЧКОВА [1], Валентин БІЛООКИЙ [2]
[1] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ОПЕРАЦІЙ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗАГАЛЬНОГО ДОГЛЯДУ ЗА ОБЛАДНАННЯМ

Оптимізація виробничих операцій є одним із ключових завдань сучасних підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції, дефіциту ресурсів та підвищених вимог до якості продукції. Для машинобудівних та інших промислових підприємств важливо не лише мати високотехнологічне обладнання, а й забезпечувати його безвідмовну роботу, мінімізуючи простої, дефекти та втрати. Одним з найбільш дієвих інструментів у цьому напрямі є концепція загального догляду за обладнанням (Total Productive Maintenance, TPM), яка стала ключовою складовою філософії ощадливого виробництва. Її впровадження спрямоване на досягнення максимальної ефективності використання машин, підвищення продуктивності та забезпечення стабільного функціонування виробничої системи.

Концепція TPM виникла в Японії та швидко поширилася по всьому світу завдяки своїй здатності суттєво покращувати показники виробництва. Її сутність полягає в тому, що відповідальність за стан обладнання розділяється між технічними фахівцями та операторами. Таким чином, догляд за машинами стає не лише функцією ремонтного персоналу, а й частиною щоденної діяльності всіх працівників. Підприємство формує культуру, у якій кожен співробітник усвідомлює важливість ретельного ставлення до обладнання, дотримання стандартів роботи та своєчасного реагування на найменші відхилення. Такий підхід дозволяє не просто підтримувати техніку в робочому стані, а й активно попереджати виникнення несправностей, що є основою безперервного виробництва.

Упровадження TPM у виробничий процес сприяє зменшенню частоти аварійних зупинок. Більшість поломок виникає не раптово, а через поступове накопичення дрібних дефектів, забруднення механізмів, зношування деталей або некоректні дії персоналу. Коли оператори отримують навички базового технічного догляду, контролю чистоти, мастила та виявлення аномальних звуків чи вібрацій, значна частина потенційних проблем усувається на ранньому етапі. У результаті обладнання працює більш стабільно, а підприємство уникає великих незапланованих витрат на капітальні ремонти. Крім того, зменшуються простої, які є одним із найвитратніших факторів виробництва, адже впливають на виконання замовлень, використання робочої сили та ритмічність процесів.

Важливою складовою TPM є впровадження планово-попереджувальних заходів, що ґрунтуються на аналізі стану обладнання та технічній діагностиці. Підприємство формує чіткий графік перевірок, регламентного обслуговування та заміни комплектуючих відповідно до фактичного ресурсу машин. Це дозволяє

уникати ситуацій, коли деталі виходять з ладу в найменш очікуваний момент. Переорієнтація з «гасіння пожеж» на системну превентивну роботу робить виробництво більш керованим і передбачуваним.

Окрему роль у підвищенні ефективності відіграє стандартизація операцій. У процесі впровадження TPM підприємство розробляє інструкції для операторів, що визначають порядок щоденного огляду, змащування, очищення і контролю вузлів обладнання. Створення таких стандартів допомагає усунути різночитання в діях персоналу й забезпечує однаковий рівень догляду незалежно від зміни або досвіду працівника. Стандарти також полегшують навчання нових співробітників та сприяють формуванню дисципліни у виробничому середовищі.

TPM має значний вплив на якість продукції. Обладнання, яке працює без збоїв, забезпечує стабільність технологічних процесів, точність виконання операцій та повторюваність результатів. Коли машини перебувають у належному технічному стані, зменшується ймовірність браку, а підприємство може гарантувати стабільний рівень якості. Крім того, оператори, які залучені до догляду за обладнанням, краще розуміють його роботу, швидше реагують на неточності та можуть своєчасно коригувати параметри процесів. Такий підхід підсилює взаємозв'язок між обладнанням і персоналом, роблячи виробництво більш контрольованим.

Важливим результатом упровадження TPM є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, командну роботу та постійне вдосконалення. Працівники починають сприймати виробництво не просто як виконання інструкцій, а як систему, у якій їхні щоденні дії безпосередньо впливають на результат підприємства. Відбувається зміна ставлення до обладнання - з формального використання на усвідомлений догляд. Це сприяє зміцненню дисципліни, підвищенню мотивації та стимулює ініціативність. У середовищі, де панує така культура, легше впроваджувати інші інструменти бережливого виробництва, зокрема систему 5S, картування потоків створення цінності чи кайдзен-підходи.

Отже, впровадження концепції загального догляду за обладнанням є одним із найефективніших шляхів оптимізації виробничих операцій. TPM дозволяє поєднати технічні, організаційні та культурні аспекти удосконалення підприємства, створюючи умови для стабільної, безпечної та результативної роботи. Завдяки активній участі персоналу, системності в обслуговуванні та орієнтації на запобігання проблемам підприємство отримує можливість підвищити продуктивність, покращити якість продукції та зміцнити свої позиції на ринку. Для машинобудівних підприємств, де безвідмовність обладнання відіграє визначальну роль, ця концепція є особливо важливою, адже забезпечує фундамент для сталого розвитку та довгострокового успіху.

Перелік використаних джерел

1. Agustiady T., Cudney E. Total Productive Maintenance: Strategies and Implementation Guide , 2023, 323 p;

2. Yoshikazu Takahashi, Takashi Osada Asian Productivity Organization, 1990. 324 p.

Марина БОНДАРЄВА [1]
[1] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D3 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни в Україні роль благодійних організацій значно зросла, а потреба в ефективному інноваційному менеджменті стала критично важливою. Війна посилила навантаження на соціальні інститути та загострила потребу в швидкому, прозорому й технологічно оснащеному управлінні ресурсами. Саме інноваційні підходи, зокрема, цифровізація процесів, автоматизація звітності, аналітичні методи прогнозування потреб, стають фундаментом для забезпечення стійкості, адаптивності та результативності діяльності організацій, що працюють у сфері соціальної підтримки та корпоративної соціальної відповідальності.

Розвиток інноваційних підходів в соціальній сфері значною мірою спирається на загальнонаціональні тенденції цифровізації. За даними Міністерства цифрової трансформації України, впровадження електронних сервісів та цифрових інструментів управління у сфері соціальної підтримки значно підвищує прозорість, доступність і швидкість взаємодії між громадянами та соціальними інституціями, що є особливо важливим у період воєнних викликів [1].

Сучасні благодійні організації стали активно впроваджувати інноваційні моделі управління, які базуються на аналітичних даних, цифрових технологіях та партнерських екосистемах. Початковою метою їхнього створення було формування ефективної інфраструктури підтримки соціально вразливих верств населення. Використання інноваційних інструментів управління дозволило розширити сфери впливу – від класичних благодійних проєктів до комплексних соціальних програм, орієнтованих на розвиток громад.

Протягом останніх років спостерігається значний прогрес у застосуванні інноваційних інструментів в управлінні діяльністю благодійних організацій, зокрема, перехід до чіткішої структуризації даних, поява цифрових партнерських платформ для реалізації більш ефективних форматів взаємодії з волонтерами, застосування цифрових інструментів моніторингу, автоматизація звітності тощо. Такі зміни підтверджують перехід благодійних організацій до інноваційно-цифрової моделі управління [2].

У воєнних умовах інноваційні підходи забезпечують благодійним організаціям суттєві переваги, дозволяючи підвищити ефективність, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень, зокрема:

системний аналіз з використанням цифрових технологій дає змогу оперативно визначати найбільш критичні напрями фінансування, що особливо важливо при обмежених ресурсах і високій змінності потреб населення;

оперативне перенаправлення ресурсів на основі актуальних даних забезпечує гнучкість та здатність швидко відповідати на військові, гуманітарні чи медичні запити;

цифрове відстеження витрат та прогнозування потреб допомагає забезпечити ресурсну стабільність, уникати дисбалансів та планувати підтримку на випередження, що є критично важливим у період постійної турбулентності.

Такі підходи підсилюють точність управлінських рішень та раціональність розподілу ресурсів.

Окрім того, застосування інструментів інноваційного менеджменту дозволяє впроваджувати систему кількісних показників, які оцінюють ефективність проєктів у таких категоріях, як військова підтримка, гуманітарні програми, медичні послуги, адресна допомога.

Таким чином, можна визначити ключові переваги застосування інноваційного менеджменту в благодійності:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- прозоре управління процесами;
- можливість масштабувати проєкти за рахунок цифрових інструментів;
- залучення нових груп донорів та партнерів через онлайн-середовище;
- можливість оцінювання соціального ефекту.

У підсумку можна зазначити, що інноваційний менеджмент стає ключовим фактором підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності у благодійному секторі. Завдяки цифровим інструментам, аналітичним методам та стандартизованим підходам до управління, благодійні організації здатні забезпечувати високий соціальний вплив, прозорість та стійкість розвитку, зокрема, у кризових умовах.

Перелік використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичні огляди цифрових сервісів у сфері соціальної підтримки / Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/

2. Дроздова Г. М. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021.

Тетяна БОНДАРЄВА [1]

[1] канд. техн. наук, доц., вчений секретар,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифровізація вже кілька років поспіль залишається серед реформ, які українці вважають найбільш корисними для суспільства, тож проєкти цифрової трансформації є надзвичайно актуальними сьогодні [1]. Вони спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг у

багатьох сферах, від державного управління до освіти і бізнесу, а також дозволяють автоматизувати процеси, зменшити корупційні ризики, покращити якість та підвищити конкурентоспроможність. Наприклад, в державному секторі, впровадження електронних реєстрів та порталів дозволяє автоматизувати надання адміністративних послуг, зменшуючи бюрократію та черги і надаючи громадянам можливість користуватися державними послугами онлайн, незалежно від їхнього місцезнаходження. Впровадження цифрових технологій в освітній процес робить навчання більш інтерактивним та цікавим за допомогою мультимедійних матеріалів, відео та анімацій. У бізнесі цифровізація дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та пристосовуватись до ринкових змін.

Проєкти цифрової трансформації характеризуються високим рівнем невизначеності, оскільки передбачають впровадження нових технологій, перебудову бізнес-процесів або зміну корпоративної культури. Наприклад, впровадження ERP-систем у великих організаціях є типовим проєктом, який передбачає інтеграцію розрізнених інформаційних рішень в єдину платформу. Такі проєкти можуть супроводжуватись ризиками несумісності технологій, перевищення бюджету або опору учасників, що вимагає ретельного планування проєкту та ефективної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами.

Іншим поширеним напрямом цифрової трансформації є використання хмарних інфраструктур, що створює додаткові ризики у сфері інформаційної безпеки: зростає ймовірність витоків даних, підвищується залежність від надійності сервісів, збільшується імовірність непередбачуваного зростання витрат на хмарні ресурси. Так, істотні організаційні та технічні ризики виникають під час впровадження систем електронного документообігу, особливо в частині переносу архівних даних, навчання персоналу та дотримання регуляторних вимог.

У виробничій сфері ризики значно посилюються в проєктах, пов’язаних з реалізацією рішень на основі штучного інтелекту та прогнозної аналітики, що може супроводжуватись ситуацією хибної інтерпретації даних, дефіциту кваліфікованих кадрів та потенційними етичними порушеннями у сфері обробки персональних даних.

Таким чином, зазначені приклади демонструють, що проєкти цифрової трансформації є досить ризикованими і потребують системного підходу при плануванні і управлінні ризиками.

Можна виділити такі ключові категорії ризиків в проєктах цифрової трансформації:

– технологічні (збої систем, несумісність рішень, труднощі з інтеграцією);

– організаційні (опір учасників, дефіцит компетенцій, неефективні комунікації);

– фінансові (перевищення бюджету, недооцінка витрат на супровід);

– ризики інформаційної безпеки (витік даних, кібератаки, порушення прав доступу);

– правові та регуляторні (невідповідність вимогам стандартів, порушення вимог щодо зберігання та обробки персональних даних).

Відповідно до міжнародного стандарту з проєктного менеджменту PMBOK, виділяють такі етапи процесу управління проєктними ризиками [2]:

– аналіз ризику;

– ідентифікація ризиків (визначення можливих причин виникнення і імовірних наслідків настання);

– оцінювання кількісних характеристик ризику (імовірність виникнення, рівень збитків);

– вибір оптимальної стратегії реагування (зниження, розподіл, передача, прийняття);

– моніторинг і внесення відповідних змін до плану реагування.

Для ідентифікації та оцінювання ризиків використовують різні інструменти, серед яких: SWOT- та PEST-аналіз, метод експертних оцінок, мозкові штурми та Delphi-метод, кількісні методи, такі як, аналіз чутливості, метод Монте-Карло, побудова дерева рішень, оцінка ймовірності та впливу тощо. В сучасних організаціях застосовують також інтегровані системи управління проєктами з плагінами ризик-менеджменту та спеціалізовані платформи, які дозволяють відстежувати динаміку ризиків у режимі реального часу. Вибір інструментів для управління ризиками залежить від багатьох факторів, зокрема, від масштабу та складності проєкту, рівня цифрової зрілості організації, доступності релевантних даних, типу і природи ризиків тощо.

Отже, ефективне управління ризиками в проєктах цифрової трансформації забезпечує підвищення надійності технологічних рішень, зменшення імовірності фінансових втрат, покращення стійкості бізнес-процесів до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також формує підґрунтя для успішного впровадження інновацій і досягнення стратегічних результатів. Завдяки системному підходу, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і відповідну реакцію на ризики, управління проєктами цифрової трансформації стає більш передбачуваним з точки зору дотримання термінів реалізації, оптимального використання ресурсів, забезпечення якості впроваджуваних рішень та мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Перелік використаних джерел

1. Балицька М., Виговська В. Цифрова трансформація під тиском обставин URL: https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn.

2. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами, 7-е вид. Project Management Institute, Inc., 2021. 274 с.

Валентина КУПРІЯНОВА [1], Михайло БОРОННІКОВ [2]
[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спец. 281 Публічне управління та адміністрування,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В НАЦІОНАЛЬНИХ ДЕРЖАВАХ

Сучасні геополітичні процеси мають визначальний вплив на розвиток національних держав та їхніх політико-адміністративних систем, зокрема системи публічного управління. Умови глобалізації, зростання міжнародної взаємозалежності та поява нових транснаціональних викликів зумовлюють необхідність постійної модернізації управлінських механізмів. Особливої актуальності ці процеси набувають у періоди геополітичних криз – світових економічних потрясінь, пандемій, регіональних конфліктів і повномасштабних війн, зокрема російсько-української війни, коли ключовим завданням держави стає ефективне кризове публічне управління. Для наукового осмислення впливу сучасних геополітичних процесів на публічне управління важливо розглядати геополітику як комплексне суспільно-політичне явище. Поняття «геополітика» було введене у науковий обіг наприкінці XIX ст. та первісно пов’язувалося з аналізом залежності політики держави від її географічних характеристик. У подальшому геополітика набула статусу міждисциплінарної галузі знань, що поєднує політичну географію, міжнародні відносини та стратегічні дослідження. У сучасному дискурсі вона використовується як для теоретичного аналізу глобального розподілу сил, так і для обґрунтування практичних рішень у сфері державної політики та безпеки [1; 2]. В українській науковій традиції геополітика здебільшого розглядається як наука, що досліджує закономірності внутрішньої та зовнішньої політики держав з урахуванням їх географічного положення, природно-ресурсного потенціалу, історичного розвитку та особливостей політичної культури [3; 4; 5]. Такий підхід дозволяє розглядати геополітичні процеси як один із ключових чинників трансформації національних систем публічного управління. Вагомим елементом сучасних геополітичних реалій є глобалізація, яка охоплює економічну, політичну, інформаційну та соціокультурну сфери суспільного розвитку. Попри відсутність універсального визначення, глобалізація трактується як об’єктивний процес посилення взаємозалежності між державами та суспільствами, що супроводжується активізацією транснаціональних потоків капіталу, інформації, товарів і послуг [6]. Провідну роль у формуванні глобального порядку відіграють такі актори, як США, Європейський Союз і Китай, які мають суттєвий вплив на діяльність міжнародних організацій і світових фінансових інституцій.

Під впливом глобалізації відбуваються істотні зміни у змісті та функціях публічного управління. Зокрема, спостерігається поступовий перегляд ролі

держави у соціальній сфері, скорочення масштабів прямого державного втручання та зростання значення ринкових механізмів і недержавних акторів. Це зумовило трансформацію класичної бюрократичної моделі управління та перехід до концепцій нового публічного менеджменту і належного врядування, які орієнтовані на ефективність, прозорість, децентралізацію та партнерську взаємодію з громадянським суспільством і бізнесом [7]. Водночас глобалізаційні процеси супроводжуються внутрішніми інституційними змінами у національних державах, зокрема реформами децентралізації, посиленням ролі громадянського суспільства, зростанням впливу медіа та розвитком мережевих форм управління. У результаті публічне управління поступово втрачає націєцентричний характер і стає більш відкритим до зовнішніх впливів та міжнародних стандартів. Держави змушені адаптувати свої управлінські стратегії до функціонування в умовах складної системи глобального та регіонального врядування. Поряд із новими можливостями глобалізація створює значні виклики для національної безпеки та суверенітету держав. Посилюється вплив транснаціональних корпорацій, міжнародних організацій, а також недержавних акторів, здатних впливати на внутрішню політику держав. У цих умовах особливого значення набуває спроможність системи публічного управління забезпечувати стратегічне планування, ефективне кризове управління та координацію дій між різними секторами влади[8]. Таким чином, сучасні геополітичні процеси формують динамічний контекст розвитку національних держав і зумовлюють необхідність модернізації публічного управління. Глобалізація, зростання ролі глобальних акторів і нові безпекові виклики стимулюють перехід від традиційних адміністративних моделей до більш гнучких, мережевих і партнерських форм управління. Для України дослідження особливостей цього процесу є важливим напрямом наукового пошуку з огляду на потребу адаптації системи публічного управління до сучасних геополітичних умов.

Перелік використаних джерел

1. Gray C. Inescapable geography. Journal of Strategic Studies. 1999. Vol. 22, № 2. P. 161–177.
2. Heske H. Karl Haushofer. Dictionary of Geopolitics / ed. J. O'Loughlin. Westport: Greenwood Press, 1994. P. 112–113.
3. Дністрянський М. С. Україна в політико-географічному вимірі. Львів : Вид-во центру ЛНУ ім. Івана Франка, 2000. 310 с.
4. Трохимчук С. Політична географія сучасного світу з основами геополітики. Львів : Простір-М, 1997. 100 с.
5. Україна в сучасному геополітичному просторі: теоретичний і прикладний аспекти : кол. моногр. / за ред. Ф. М. Рудича. Київ : МАУП, 2002. 488 с.
6. Challenges of Globalization: Immigration, Social Welfare, Global Governance / ed. by A. Sobel. London ; New York : Routledge, 2009. 222 p.

7. Chakrabarty B., Chand P. Public Administration in a Globalizing World: Theories and Practices. New Delhi : SAGE Publications, 2012. 547 p.
8. Deudney D. H. Geopolitics. Encyclopedia Britannica. URL: https://www.britannica.com/topic/geopolitics.

Валентина ГАТИЛО [1], Єлізавета ОЛЕЙНИКОВА [2]
[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність теми обумовлена середовищем посиленої конкуренції та високою динамікою ринкових умов, коли традиційні послідовні підходи до реалізації ініціатив не завжди забезпечують необхідну швидкість прийняття рішень і ефективність витрат [1]. Проєктні підходи, зокрема гнучкі методології Agile, сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат, мінімізації операційних ризиків і своєчасному виконанню стратегічних завдань, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність підприємства. У відповідності до наукових джерел і практичних посібників, ключовими механізмами цього впливу є ітеративна робота, пріоритезація цінності, прозорий моніторинг результатів і розвиток організаційної культури, орієнтованої на адаптацію та постійне вдосконалення [2;3].

Теоретично Agile і Scrum формалізують процеси, які забезпечують прозорість, інспекцію та адаптацію. Як зазначено в посібнику, Скрам це простий фреймворк, який допомагає людям, командам та організаціям генерувати цінність через адаптивні рішення складних проблем. Це визначення підкреслює, що Scrum це не просто набір процедур, а принцип організації роботи, орієнтований на прозорість, інспекцію та адаптацію [4 с. 3]. Крім того, Agile-менеджмент проєктів (гнучке управління проектами) - це методологія, яка акцентує увагу на адаптивності до змін, яка спрямована на постійне вдосконалення процесу, співпрацю з замовником та забезпечення якості продукту чи послуги. [2 с. 98].

Практичний вплив проєктного підходу на оптимізацію бізнес-процесів виражається в трьох ключових ефектах.

1. Ітеративна робота та пріоритезація дозволяють спрямувати ресурси на ті функції і завдання, які приносять найбільшу цінність клієнту, що зменшує інвестиції в низькопріоритетні роботи.

2. Регулярний фідбек від замовника і внутрішні ретроспективи скорочують середній час циклу розробки і знижують time-to-market.

3. Раннє тестування та поетапна валідація зменшують витрати на виправлення дефектів. Українські дослідження й приклади пілотних

впроваджень підтверджують, що описані механізми реально зменшують операційні витрати та підвищують ефективність ресурсного використання [3].

Мінімізація операційних ризиків досягається через прозору систему моніторингу та управління пріоритетами: короткі ітерації дають змогу виявляти ризики на ранніх етапах, корегувати планування і перекидати ресурси без значних додаткових витрат. Проєктний підхід також забезпечує чіткі ролі (Product Owner - досягнення максимальної якості продукту, Scrum Master - ефективність Скрам команди), що підвищує відповідальність команд за результати і зменшує ризик «затягування» стратегічних ініціатив [4 с. 6]. Дослідження українських авторів демонструють, що системне впровадження ролей і практик підвищує ймовірність своєчасного виконання проєктів.

Для кількісної оцінки впливу проєктного підходу на конкурентоспроможність доцільно використовувати набори KPI, що зв'язують операційні показники з бізнес-результатами: time-to-market, частота релізів, cost variance, cycle time, показники задоволеності клієнтів та фінансові метрики. Вимірювання цих показників до і після впровадження Agile або Scrum дає змогу кількісно оцінити внесок проєктного підходу в конкурентні переваги.

Управління проєктами за допомогою гнучких фреймворків є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення адаптивності. Здатність до швидкого реагування та раннього виявлення загроз, яку забезпечують Agile та Scrum, виступає дієвим механізмом зміцнення економічної безпеки бізнесу в умовах невизначеності. Для досягнення стійкого ефекту необхідна комплексна трансформація, що поєднує методології, культуру, навчання й систему метрик, які пов'язують діяльність команд із довгостроковими стратегічними цілями.

Перелік використаних джерел

1. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управління командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20

2. Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management.* 2023. № 4. С. 95-100

3. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси).* 2024. Випуск 2 - С.61-65

4. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скраму (The Scrum Guide): правила гри / пер. з англ. 2020. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf

Ірина СКАЧКОВА [1], Ольга ГУЛА [2]
[1] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D3 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У КОМАНДІ ПРОЄКТУ

У сучасних умовах розвитку, цифровізації і конкуренції ефективна робота проєктних команд стає ключовим чинником успішної реалізації будь-якого проєкту. Проте спільна діяльність людей із різним досвідом, цінностями, стилями мислення та комунікації неминуче супроводжується виникненням конфліктних ситуацій, які можуть руйнувати внутрішні відносини, знижуючи продуктивність і мотивацію, так і стимулювати розвиток, якщо ними ефективно управляти. Вміння керівника проєкту своєчасно розпізнавати, аналізувати й конструктивно вирішувати конфлікти визначає успіх проєктної діяльності, стабільність команди та якість досягнутих результатів.

Конфлікт-менеджмент - це процес виявлення, аналізу та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у команді для підтримання ефективної співпраці та досягнення цілей проєкту.

Причини виникнення конфліктів:

– розподіл обов’язків і ресурсів;
– різниця в особистих цілях, цінностях, стилях роботи;
– невизначеність ролей і повноважень;
– недоліки комунікації;
– тиск термінів, перевантаження або стрес.

Наприклад, молоді члени команди прагнуть більш вільного стилю роботи, тоді як керівник дотримується жорсткої ієрархії. Ця ситуація описує конфлікт цінностей або стилів роботи.

Методи конфлікт-менеджменту: проведення командного тренінгу з лідерства та комунікації; узгодження кодексу командної взаємодії; часткове делегування прийняття рішень для підвищення залученості. В результаті впровадження цих методів керівник зможе покращити мотивацію в колективі і адаптувати стиль управління до більш сучасних вимог.

Типи конфліктів: міжособистісні (між членами команди); міжгрупові (між відділами, підрядниками); вертикальні (між керівником і підлеглими); внутрішньо-особистісні (внутрішні суперечності працівника).

Наприклад, в процесі роботи над проєктом “Будівництво готелю для домашніх тварин” два учасники - інженер та дизайнер - сперечаються щодо розташування вентиляційних систем, бо це впливає і на технічну, і на естетичну частину проєкту.

Керівник проєкту організовує спільну нараду для з’ясування позицій сторін і пропонує залучити експерта з безпеки для об’єктивної оцінки. Ухвалює рішення, базуючись на вимогах стандартів і балансовому підході “функціональність та дизайн”. В результаті конфлікт вирішується конструктивно без втрати довіри між

членами команди. Методів управління конфліктами досить багато і кожен керівник проєкту сам обирає якими з них користуватися. Пропонується розглянути основні з них на прикладі проєкта “Будівництво готеля для домашніх тварин”:

1. Метод “Уникнення” - це коли менеджер або учасники свідомо уникають відкритого обговорення конфлікту, відкладають його розв’язання до кращого моменту.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

- коли конфлікт незначний або тимчасовий;
- коли потрібно виграти час для збору інформації;
- коли емоційне напруження занадто високе.

Наприклад, двоє працівників посперечалися через вибір підрядника. Керівник переносить обговорення на наступну нараду після консультацій з експертами.

2. Метод “Пристосування” – це коли одна зі сторін свідомо поступається, щоб зберегти добрі відносини.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

–коли питання не критичне;

–коли важливіші довгострокові стосунки, ніж поточне рішення.

Наприклад, дизайнер поступається у виборі кольору фасаду, щоб не затримувати затвердження проєкту і зберегти робочу атмосферу.

3. Метод “Конкуренція” - це коли одна сторона наполягає на своєму рішенні, використовуючи владу, аргументи або авторитет.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

– коли потрібно швидко прийняти рішення;
– коли рішення пов’язане з безпекою, якістю чи строками.

Наприклад, керівник проєкту приймає остаточне рішення про зміну постачальника після затримки поставок, попри незгоду частини команди.

4. Метод “Компроміс” – це коли сторони роблять взаємні поступки для досягнення часткового задоволення обох інтересів.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

–коли обидві сторони мають рівні позиції;

–коли важливо швидко знайти прийнятне рішення.

Наприклад, архітектор і технічний інженер погоджуються на спільне рішення щодо матеріалів, обирають дорожчі, але з меншим обсягом закупівель.

5. Метод “Співпраця” – це найефективніший метод, в даному випадку сторони відкрито обговорюють конфлікт, шукають рішення, яке задовольнить усіх.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

– коли потрібно зберегти довіру й командний дух;
– при стратегічних рішеннях або довготривалих проєктах.

Наприклад, команда проводить “мозковий штурм”, щоб знайти рішення щодо перевищення бюджету без втрати якості послуг готелю.

6. Метод “Медіація” – це коли до вирішення конфлікту залучається нейтральна третя сторона.

Даний метод доцільно використовувати в наступних ситуаціях:

– конфлікт загрожує атмосфері в команді;
– сторони не можуть домовитись самостійно.

Наприклад, консультант проводить зустріч між керівником будівництва та дизайнером інтер’єрів, щоб узгодити робочі стандарти.

Таким чином, конфлікти є невід’ємною частиною будь-якої командної діяльності, особливо у сфері проєктного менеджменту, де поєднуються різні професійні ролі, інтереси та цілі. В умовах динамічних змін, обмежених ресурсів і високого рівня відповідальності ефективне управління конфліктами стає критично важливим чинником успішного завершення проєкту. У сучасних умовах, коли команди все частіше працюють у дистанційному або змішаному форматі, управління конфліктами набуває ще більшого значення, адже зростає ризик непорозумінь через обмежене особисте спілкування. Безумовно, конфлікти краще попереджати, ніж вирішувати, проте вони можуть мати і позитивний ефект, а саме, стимулювати розвиток команди, виявляти проблеми у комунікації чи структурі та сприяти підвищенню якості прийняття рішень завдяки обговоренню різних точок зору.

Перелік використаних джерел

1. PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Project Management Institute, 7th Edition, 2021.

2. Козак Л. С. *Менеджмент проектів*. Київ: Центр учбової літератури, 2020.

3. Бушуєв С. Д., Бушуєва, Н. С. *Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів*. Київ: КНУБА, 2019.

4. Гірняк М. І. *Психологія управління та конфліктологія*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018.

Тетяна КАЛІНЕСКУ [1], Дмитро БОВТ [2]

[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-аналітика набула статусу однієї з ключових складових ефективного управління підприємством. Вона забезпечує не лише збір і систематизацію даних, а й створення на їх основі управлінських рішень, що підвищують конкурентоспроможність, адаптивність і

стійкість бізнесу. Тож бізнес-аналітика становиться основою для інноваційних перетворень управлінської складової бізнесу [1, с. 74] та дозволяє сформувати нові моделі прийняття рішень.

Наразі ефективне використання бізнес-аналітики сприяє реалізації потенціалу підприємства через підвищення прозорості управлінських процесів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів [2, с. 130]. Окрім того, сучасна бізнес-аналітика виступає повноцінною складовою стратегічного управління, забезпечує обґрунтованість і передбачуваність управлінських рішень, має явно виражену стратегічну спрямованість, дозволяє інтегрувати технічні та управлінські принципи в систему управління підприємством. Таким чином, бізнес-аналітика виступає зв'язуючим елементом між інформаційними технологіями та стратегічним менеджментом і стає інструментом для здійснення комплексного моніторингу, оцінки та діагностики бізнес-функцій, які забезпечують адаптацію підприємства до сучасних викликів [3, с. 91]. Тож, бізнес-аналітика перетворюється на інтелектуальну основу стратегічного управління і виконує функції не лише збору, а й прогнозування результатів діяльності (рисунок 1). Як видно із рисунку 1, бізнес-аналітика є центральною ланкою управлінської системи, що інтегрує потоки даних від внутрішніх і зовнішніх джерел та забезпечує стратегічний, тактичний і операційний рівні менеджменту інформацією для ухвалення рішень.

Системне уявлення про місце бізнес-аналітики в управлінській структурі підприємства підтверджується й у інших дослідженнях [4, с. 6], де бізнес-аналітика розглядається як інструмент обробки даних, що поєднує статистичні, інтелектуальні та інформаційно-комунікаційні методи, а її ефективність залежить від якості даних, їх інтеграції та комунікації між технічними й управлінськими підрозділами. В умовах швидко змінюваних обставин, аналітика стає ще й засобом мінімізації ризиків, підвищення точності прогнозів і покращення ефективності бізнес-процесів.

Бізнес-аналітику також можна розглядати як необхідний компонент у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, яка спрощує його діяльність, підвищує прибутковість продажів і мінімізує витрати [5, с. 216]. У контексті сучасного менеджменту це означає, що бізнес-аналітика формує основу для стратегічних інновацій.

В сучасних умовах цифровізації економіки України [6] інструменти бізнес-аналітики стають ще й каталізаторами розвитку, оскільки сприяють створенню нових моделей управління на основі застосування штучного інтелекту [7]. Саме впровадження аналітичних технологій підвищує ефективність функціонування не лише окремих підприємств, а й усієї національної економіки, розширюючи можливості інтеграції України у глобальний цифровий простір. У цьому контексті бізнес-аналітика стає ключовим елементом цифрової трансформації підприємств [8, с. 85], бо впровадження аналітичних інструментів сприяє переходу від інтуїтивного управління до моделі управління, заснованої на великому масиві даних. Саме за допомогою сучасної бізнес-аналітики, що використовує спеціалізоване програмне забезпечення та комплекс Microsoft Power BI, можна

здійснювати обробку великого обсягу даних, створювати інтерактивні звіти, панелі моніторингу та дашборди, що полегшує стратегічне планування, підвищує швидкість управлінських рішень [2, с. 134], скорочує витрати та забезпечує прозорість управлінських процесів.

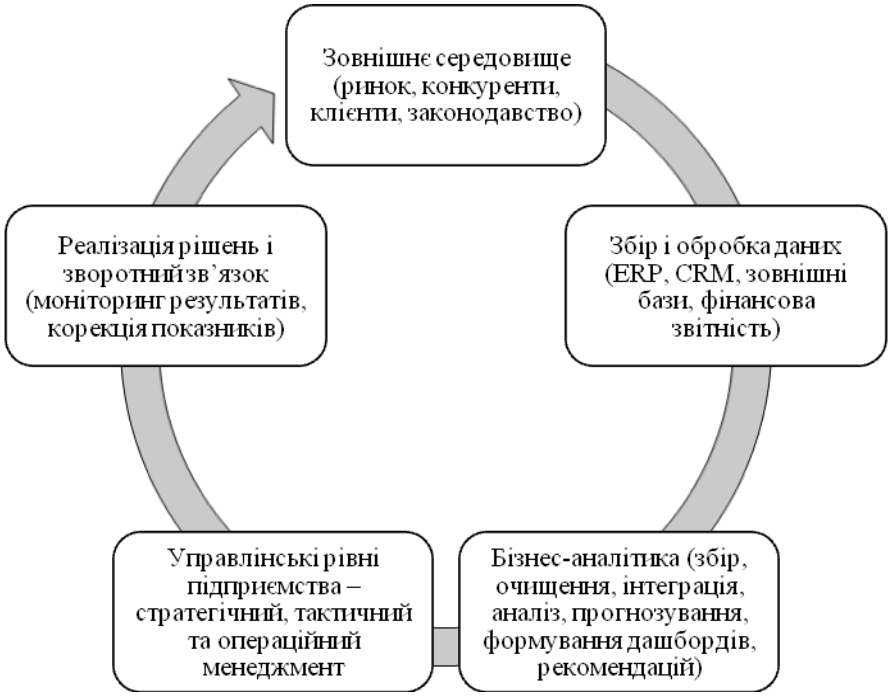

Рисунок 1 – Місце бізнес-аналітики в системі управління підприємством
Джерело: складено авторами з урахуванням [3, с. 91; 4, с. 6]

Окрім того, бізнес-аналітика є чинником підвищення якості корпоративного управління [9, с. 44], сприяє ефективному управлінню ризиками, покращує точність прогнозування та забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що бізнес-аналітика є ключовим інструментом сучасного менеджменту, забезпечує підприємство достовірною інформацією, сприяє ефективній взаємодії між підрозділами, підвищує гнучкість управління і дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме в цьому полягає практичне цінність застосування бізнес аналітики в прийнятті управлінських рішень, а авторські дослідження та інші чисельні наукові розробки українських науковців доводять доцільність і наукову значимість подальших теоретичних пошуків у напрямі визначення значимості бізнес-аналітики в системі управління підприємством.

Перелік використаних джерел

1. Гострик О. М. Бізнес-аналітика – основа для інноваційних перетворень управлінської складової бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. №10 (311). С. 72-79.

2. Міценко Н., Воронко О., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. №6(2), т. 312. С. 129-135.

3. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of Transport Economics and Management.* 2025. №13(29). С. 86-97.

4. Кащена Н., Остапенко Р., Велієва В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3889/3809 (дата звернення: 12 жовтня 2025 р.)

5. Дмитришин Б., Боровий М. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2020. Вип. 5 (38). С. 214-220.

6. Calinescu T., Likhonosova G., Zelenko O. Digital Economy in Ukraine: Reforms and Development of Business Entities. Proceeding of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 13 – 14 November 2019, *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage.* Editor Khalid S. Soliman. Madrid, Spain. Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA) Copyright 2019. P. 2051–2061. URL: https://ibima.org/conference/34th-ibima-conference/#ffs-tabbed-15 (дата звернення: 12 жовтня 2025 р.)

7. Чернін О. Я. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5691/5632 (дата звернення: 12 жовтня 2025 р.)

8. Логінова О., Чирва О. Бізнес-аналітика як ключовий елемент цифрової трансформації компаній. *Економічні горизонти.* 2025. Т. 2, № 31. С. 83-91.

9. Двуліт З. П. Вплив бізнес-аналітики на корпоративне управління: можливості та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 2(12). С. 39-47.

Валентина ГАТИЛО [1], Павло КАПУСТКІН [2]

[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти , спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобальної нестабільності, спричиненої геополітичними конфліктами та руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, питання формування експортного потенціалу українських промислових підприємств набуває екзистенційного значення. Сьогодні експортний потенціал не можна розглядати статично лише як наявність ресурсів для продажу товарів за кордон.

Це динамічна спроможність економічної системи адаптуватися до кризових умов, використовуючи наявні національні переваги та інноваційні механізми. В умовах воєнного часу зміцнення цього потенціалу вимагає від підприємств не лише відновлення втрачених потужностей, а й докорінної зміни підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Сутність експортного потенціалу розкривається через сукупність можливостей підприємства, які воно мобілізує для виходу на міжнародні ринки. Як зазначає О. М. Грига, це поняття охоплює не лише виробничі та фінансові ресурси, а й здатність менеджменту ефективно комбінувати їх для забезпечення конкурентоспроможності товарів [1]. Однак сучасні умови диктують нові вимоги до факторів, що забезпечують цей розвиток.

Сучасна наукова думка радикально змінює погляд на драйвери експорту. Дослідження доводять, що вирішальним фактором стає цифрова трансформація, яка безпосередньо впливає на технологічну складність експорту. Вчені емпірично підтверджують, що інтеграція цифрових технологій у виробничі процеси, через механізми інноваційної спроможності та ефективності виробництва, дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції та утримувати позиції на міжнародних ринках [2].

Глобальний досвід підтверджує, що інновації є каталізатором інтернаціоналізації. Зокрема, наукові дослідження доводять, що використання цифрових інструментів, а саме Інтернет речей, Big Data, дозволяє навіть малим та середнім підприємствам долати бар'єри входу на іноземні ринки, знижуючи транзакційні витрати [3]. Крім того, існує прямий зв'язок між діяльністю у сфері досліджень і розробок та експортними результатами: фірми, що інвестують у розробки, демонструють вищу адаптивність [4].

Окрім цифровізації, критичного значення набуває екологічна складова. У роботі Ma, Zhu та Yang обґрунтовано, що фінансування та впровадження «зелених» технологій є дієвим інструментом підвищення якості експортної продукції. Для промислових підприємств це означає, що екологічні інновації трансформуються з витратної частини у фактор конкурентної переваги, що відкриває доступ до високомаржинальних ринків ЄС через дотримання жорстких екологічних регламентів [5].

Традиційні методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу, такі як системний або процесний, часто обмежуються фінансовими показниками, що є недостатнім у поточних умовах [6]. Необхідно застосовувати інтеграційні методи, які поєднують кількісний аналіз з якісними параметрами. Як зазначається у дослідженні І. В. Запісоцького, для складних галузей промисловості критично важливим є врахування інноваційного потенціалу та відповідності продукції міжнародним стандартам через SWOT-аналіз та економетричне моделювання [7].

Важливим вектором розвитку є інтеграція у глобальні ланцюги вартості через нові організаційні форми. О. М. Бойко та С. Ю. Кучеренко наголошують, що в повоєнний період відновлення промисловості має відбуватися на інноваційних засадах через розвиток кластерів та індустріальних парків. Такий підхід корелює з європейською практикою, де кластеризація сприяє обміну технологіями та спільному виходу на зовнішні ринки [8].

Таким чином, формування експортного потенціалу в умовах війни вимагає переходу від фрагментарних заходів до побудови цілісної екосистеми стійкості. Аналіз джерел [2, 3, 5] дозволяє стверджувати, що цифровізація та екологізація не є окремими трендами, а виступають взаємодоповнюючими факторами: цифрові інструменти забезпечують прозорість ланцюгів постачання, необхідну для підтвердження екологічних стандартів ЄС. Це спростовує застарілий підхід до оцінювання потенціалу виключно за фінансовими результатами минулих періодів на користь предиктивного моделювання можливостей [6, 7].

Практична імплементація цих підходів можлива лише через зміну організаційної архітектури промисловості. Як свідчить європейський досвід [8], саме кластерна модель дозволяє малим та середнім підприємствам отримати доступ до інфраструктури досліджень та розробок, яку вони не здатні профінансувати самостійно. Тож стратегічним пріоритетом стає створення інноваційно-промислових хабів, де експортний потенціал генерується через синергію технологій та спільного доступу до зовнішніх ринків, що є єдиним шляхом подолання логістичних та безпекових обмежень воєнного часу.

Перелік використаних джерел

1. Грига О. М. Сутність та фактори розвитку експортного потенціалу підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ.* 2023. № 161. С. 128-136. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb6_161.pdf.

2. Wang J., Huang Q. The Impact of Digital Transformation on the Export Technology Complexity of Manufacturing Enterprises: Based on Empirical Evidence from China // Sustainability. 2025. Vol. 17(6). DOI: 10.3390/su17062596.

3. Hervé A., Schmitt C., Baldegger R. Digitalization, Entrepreneurial Orientation and Internationalization of Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises. *Technology Innovation Management Review*. 2020. Vol. 10(4). P. 5-17. DOI: 10.22215/timreview/1343.

4. Ferreira J. J., Fernandes C. I., Ferreira F. A. To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 101. P. 583-590. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.013.

5. Ma D., Zhu Y., Yang Y. How Green finance affects export production quality: Fresh evidence from China. *Energy Economics.* 2024. Vol. 131. DOI: 10.1016/j.eneco.2024.107381.

6. Петряєва З. Ф., Іващенко Г. А. Методичне забезпечення оцінки експортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.53.

7. Запісоцький І. В. Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу будівельної індустрії. *Академічні візії.* 2024. Вип. 35. DOI: 10.5281/zenodo.13822468.

8. Бойко О. М., Кучеренко С. Ю. Сучасні виклики інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 5-14. DOI: 10.31470/2306-546X-2023-57-05-15.

Надія КАРПЕКО [1]
[1] канд. наук з держ. управл., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» м. Харків, Україна

ЛОГІСТИЧНИЙ АУДИТ ЯК ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Нині на підприємствах промисловості здійснюється стандартизація процесів виробництва при впровадженні інноваційних технологій. Для якнайповнішого впровадження інновацій, застосування їх на практиці, розробляють систему інноваційного менеджменту, який дозволяє оцінити ефективність використовуваних технологічних схем виробництва і реалізації продукції. Проте досі часто при впровадженні системи інноваційного менеджменту контрольні заходи проводяться не в повному об'ємі або зовсім відсутні. У той же час форми аудиторського контролю є обов'язковими при здійсненні різних видів діяльності.

Таким чином, сьогодні головним завданням аудиторського контролю перед підприємством є визначення цілей, завдань, функцій, об'єму і структури проведення аудиту на промислових підприємствах. Загальновизнано, що аудит на підприємствах повинен проводитися з урахуванням певних умов і етапів. Проблема проведення аудиту полягає у вибудовуванні такої послідовності процесів, реалізація якої забезпечила б максимальний ефект майбутніх результатів і високу ефективність від здійснення рекомендації і заходів вказаних в аудиті. При цьому під ефектом в даному випадку розуміється досягнутий в довгостроковій перспективі результат від впровадження заходів, а також загальна достовірність і корисність аудиту для самоудосконалення компанії [3, с.112].

Логістичний аудит є комплексною оцінкою існуючих підходів до ресурсного забезпечення, процесу виробництва і реалізації продукції. Логістичний аудит є формою контролю, що представляє незалежну експертизу матеріального потоку того, що проходить через підприємство і забезпечує його усіма необхідними ресурсами. Це «дзеркало правди» в процесі інноваційного менеджменту, що виявляє «вузькі місця» і різного роду відхилення фактичного стану справ від планованих показників роботи підприємства. Результати логістичного аудиту дозволяють проводити корекцію логістичних схем, таких як постачання, виробництво, реалізація, транспорт та прийняття управлінських рішень по підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Цілями логістичного аудиту є: визначення відповідності ресурсного забезпечення підприємства; встановлення системи інноваційного менеджменту і стандартизації процесів виробництва; ідентифікація проблемних областей для оптимізації менеджменту; здійснення оцінки стану інноваційного менеджменту, стандартизації виробничих процесів. Для досягнення цих цілей необхідно вирішити наступні завдання: проведення логістичного аудиту з метою оцінки ефективності логістичної системи підприємства; проведення логістичного аналізу при моделюванні нової схеми інноваційного

менеджменту; виявлення найбільш раціональних, з позиції принципів логістики, схем руху матеріального потоку; аналіз існуючих стандартів роботи підприємства і подальше коригування; аналіз процесу виробництва; аналіз раціонального використання ресурсів; аналіз раціонального витрачання; розробка рекомендацій по оптимізації інноваційного менеджменту [1, с.89].

До логістичного аудиту пред'являються певні вимоги. Найбільш вагоме з них - достатня наявність актуальної і релевантної інформації і доступ необхідних ресурсів для проведення логістичного аудиту. З вищесказаного можна вивести основний принцип логістичного аудиту: «Якщо актуальній і релевантній інформації занадто мало, щоб проводити логістичний аудит, якщо об'єм реінжиніринга занадто незначний або немає необхідності в ньому, то краще не проводити логістичний аудит зовсім». Логістичний аудит ставить перед собою набір цілей з урахуванням корекції замовника. Об'єм логістичного аудиту визначається когнітивними рамками дослідження і глибиною логістичного аудиту.

Процес проведення логістичного аудиту має бути спланований і організований так, щоб забезпечував замовника і робочу групу необхідним рівнем довіри до актуальності і релевантності результатів аудиту. Результат логістичного аудиту має бути звітом з вибірковою інформацією і на вимогу замовника мають бути представлені необхідні розрахунки по процесах. Результати логістичного аудиту мають бути представлені клієнтові у вигляді надрукованого звіту і електронного варіанту. Інформація, пов'язана з логістичним аудитом, яку необхідно включати на закінчення: погоджені цілі, об'єм і умови логістичного аудиту; погоджені критерії логістичного аудиту; терміни логістичного аудиту; робоча група, як з боку аудиторської компанії, так з боку підприємства, що перевіряється; заява про конфіденційність; короткий виклад усієї процедури логістичного аудиту; результати логістичного аудиту; рекомендації [2, с.7].

Робоча група після переговорів із замовником повинна вирішити, які з пунктів слід внести в звіт. Логістичний аудит повинен переслідувати наступні цілі: визначення наявності необхідних ресурсів, наявність складських потужностей, необхідного транспортного забезпечення, ефективності виробничого процесу, відповідності узгодженості усіх підрозділів, стандартизації процесів що відповідають критеріям аудиту; гнучкість системи інноваційного менеджменту і стандартизації виробничого процесу на підприємстві; можливості ідентифікації проблем для оптимізації інноваційного менеджменту; можливість проведення оцінки стану інноваційного менеджменту, стандартизації процесів підприємства.

По закінченню проведення логістичного аудиту організовуються збори усіх зацікавлених осіб в проведенні логістичного аудиту і відбувається затвердження звіту по логістичному аудиту. У звіті про проведення логістичного аудиту містяться результати аудиту. Акт приймання результатів логістичного аудиту підписується у разі закінчення усіх робіт, встановлених планом аудиту і прийняттям звіту замовником. До фахівців робочої групи, що проводять логістичний аудит пред'являються певні вимоги: вища освіта за

профілем роботи і спеціалізація по логістиці. Фахівці робочої групи повинні мати досвід роботи, мати навички і знання з питань: транспортної логістики; складської логістики; логістики постачання; розподільної логістики; організації і планування виробництва; технології.

Загалом, інновації в логістичному менеджменті повинні передбачати: зв'язок логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; надходження актуальної інформації та сучасну технологію її обробки; ефективне управління трудовими ресурсами; облік прибутку від логістики в системі фінансових показників; визначення оптимальних рівнів якості логістичного обслуговування.

Перелік використаних джерел

1. Резнік Н.П., Малукало О.О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 87–92.

2. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Т. 31(70). № 2. С. 8–12.

3. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.

Вероніка КОВАЛЬЧУК [1], Анна МИХАЙЛОВА [2]

[1] д-р наук держ. управл., проф., професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувака другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D4 Публічне управління та адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

АДМІНІСТРАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В РЕГІОНАХ

Адміністративне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу у регіонах України є важливою складовою сучасної економічної політики, що спрямована на формування сприятливого середовища для підприємницької діяльності, стимулювання інноваційної активності та зміцнення конкурентоспроможності територій. З огляду на структурні трансформації економіки, діджиталізацію управлінських процесів і зовнішні виклики, актуальність удосконалення механізмів адміністративного впливу на розвиток малого та середнього бізнесу постійно зростає. Ефективні регуляторні інструменти забезпечують збалансований розвиток регіональних економік, сприяють формуванню робочих місць, підвищенню інвестиційної привабливості територій та активізації місцевих спільнот.

Управлінський вплив державних та регіональних органів влади на малий та середній бізнес в Україні реалізується через нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, адміністративні процедури та

інформаційно-консультаційну підтримку. Важливим елементом регуляторної політики є забезпечення прозорості та передбачуваності правил ведення бізнесу. На рівні регіонів значну роль відіграє спрощення дозвільних процедур, цифровізація адміністративних послуг, оптимізація механізмів державного нагляду та контролю. Такі заходи не лише зменшують адміністративне навантаження на підприємців, а й сприяють формуванню довіри до органів влади та підвищують ефективність взаємодії бізнесу і держави.

У процесі регіонального розвитку малого та середнього бізнесу особливої уваги потребує створення інфраструктурних умов: функціонування центрів підтримки підприємства, агенцій регіонального розвитку, бізнес-інкубаторів, кластерів і хабів цифровізації. Розширення доступу до інформації про програми фінансування, інвестиційні можливості, грантову підтримку та навчальні ініціативи забезпечує активізацію підприємницької діяльності та стимулює інноваційні підходи до ведення бізнесу. Водночас ключовими залишаються питання правової визначеності, ефективності державного контролю та усунення надмірних адміністративних бар'єрів.

Сучасний етап розвитку адміністративного регулювання характеризується активним впровадженням цифрових інструментів, серед яких електронні сервіси для реєстрації бізнесу, отримання дозволів, подання звітності та взаємодії з регуляторними органами. Використання технологій штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих систем контролю сприяє оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Такі інновації дають можливість зменшити корупційні ризики, прискорити обробку звернень і підвищити якість надання адміністративних послуг підприємцям.

Однією з ключових умов ефективного розвитку малого та середнього бізнесу у регіонах є забезпечення балансу між регуляторними вимогами та свободою підприємницької діяльності. Надмірне втручання держави може створювати перешкоди для бізнесу, тоді як недостатнє, призводить до зниження економічної безпеки та прояви недобросовісних практик. Тому регіональна політика повинна базуватися на принципах пропорційності, відкритості, субсидіарності та орієнтації на потреби місцевого бізнес-середовища. Важливим інструментом є механізм регуляторного впливу, що передбачає аналіз ефективності кожного рішення, консультації з підприємницькими об'єднаннями та оцінку його наслідків для малого та середнього бізнесу.

Розвиток малого та середнього бізнесу значною мірою залежить і від рівня економічної безпеки регіонів. До комплексу відповідних заходів належать протидія тінізації економіки, зниження ризиків ведення діяльності в умовах воєнних загроз, забезпечення захисту персональних і комерційних даних, а також підтримка підприємств у процесі цифрової трансформації. Адміністративне регулювання у сфері економічної безпеки має бути адаптивним і враховувати динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зокрема кіберризики, логістичні виклики та необхідність диверсифікації ринків.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вдосконалення адміністративного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу у регіонах є важливим чинником зміцнення національної економіки та підвищенням

конкурентоспроможності територій. Ефективність регіональної політики залежить від взаємодії державних інституцій, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Поєднання нормативно-правових механізмів, цифрових технологій і інституційної підтримки створює умови для сталого зростання підприємництва, підвищення інноваційності та формування сприятливого бізнес-клімату в Україні. Подальший розвиток адміністративних інструментів має ґрунтуватися на адаптації до сучасних глобальних тенденцій, впровадженні принципів SMART-управління та орієнтації на потреби регіональних економік.

Перелік використаних джерел

1. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічні посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». Відомості Верховної Ради України, 2013, № 47. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17 (дата звернення: 02.12.2025).
3. Міністерство економіки України. Офіційний портал. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 02.12.2025).
4. European Commission. SME Performance Review: Annual reports and analytical studies on SME development and regulatory policy. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-performance-review_en (дата звернення: 02.12.2025).

Олена ПОСТУПНА [1]

[1] д-р наук з держ. управл., проф., професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА GSCM-ПІДХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МІНІМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-РИЗИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні геополітичні та безпекові виклики, спричинені широкомасштабною агресією, кардинально трансформували операційне середовище українського бізнесу. Фізичне руйнування критичної інфраструктури, зокрема логістичних вузлів та транспортних коридорів, разом із нестабільністю регуляторного поля та дефіцитом ресурсів, призвело до безпрецедентного зростання логістичних та операційних бізнес-ризиків. У цих умовах традиційні, лінійні моделі управління ланцюгами постачання виявилися недостатньо адаптивними, а класичні підходи до ризик-менеджменту – малоефективними для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств.

Виникає принципово важлива наукова та прикладна проблема: необхідність розробки, систематизації та валідації інноваційних управлінських механізмів, які дозволять бізнесу перейти від тактики кризового реагування до стратегічного,

проєктно-орієнтованого забезпечення логістичної безпеки. Існуючий дефіцит методологічних напрацювань, що інтегрують принципи інноваційного проєктного менеджменту (зокрема, Agile та Lean-підходи) з концепцією GSCM (Green/Global Supply Chain Management – управління ланцюгами постачання), обмежує можливості швидкої диверсифікації логістичних маршрутів, цифровізації моніторингу ризиків та формування гнучких, екологічно відповідальних ланцюгів постачання в умовах високої невизначеності.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у комплексному з'ясуванні, моделюванні та обґрунтуванні ефективності застосування синергетичного підходу, що поєднує інноваційні практики управління проєктами та принципи стійкого управління ланцюгами постачання, як ключового фактора мінімізації бізнес-ризиків та забезпечення економічного відновлення України.

Виходячи з першочергової необхідності розробки системних та адаптивних управлінських механізмів, акцентується увага на чотирьох ключових напрямах, що забезпечують перехід від кризового реагування до стратегічної стійкості бізнесу. По-перше, інноваційний менеджмент ризиків вимагає відмови від ригідних, лінійних моделей управління на користь імплементації Agile-підходів у проєкти відновлення та релокації [1]. Гнучкість, ітеративний цикл планування та виконання, а також швидка адаптація до змінних умов, які є фундаментальними для Agile, є основоположним імперативом для проєктів, що реалізуються в умовах високої невизначеності та постійних загроз, дозволяючи оперативно коригувати цільові показники та ресурсне забезпечення.

Зазначений інноваційний підхід до управління ризиками безпосередньо корелює з функціональною необхідністю забезпечення логістичної безпеки, що розглядається як окремий проєкт. В умовах, коли традиційні логістичні коридори є об'єктами підвищеної небезпеки, стратегічною задачею стає управління проєктами з диверсифікації логістичних маршрутів та створення дублюючих, «безпечних» ланцюгів постачання [2]. Вказаний процес включає не лише пошук альтернативних фізичних шляхів, а й формування партнерських мереж (наприклад, у рамках підходів GSCM), які мінімізують залежність від єдиного постачальника чи транспортного вузла, тим самим системно знижуючи географічні та інфраструктурні ризики для безперервності операцій.

Логічною еволюцією посилення логістичної безпеки є цифровізація для стійкості [3]. Впровадження інноваційних IT-рішень, зокрема, розробка «цифрових двійників» логістичних систем та використання IoT-сенсорів на ключових об'єктах, забезпечує безпрецедентний рівень прозорості та моніторингу логістичних ризиків у реальному часі [4]. Така технологічна інтеграція дозволяє здійснювати предиктивний аналіз вузьких місць, швидко моделювати наслідки зовнішніх загроз і приймати проактивні, а не реактивні управлінські рішення, перетворюючи логістику з джерела вразливості на елемент конкурентної переваги.

Насамкінець, комплексне відновлення економічної стійкості неможливе без проєктного підходу до відновлення активів. Управління проєктами з відбудови пошкоджених логістичних вузлів та інфраструктури (складських

комплексів, транспортних терміналів) має здійснюватися за спеціалізованими моделями управління капітальними проєктами. Розроблені моделі повинні враховувати специфіку військових ризиків, інтегрувати вимоги до фізичної безпеки та прискорювати процеси прийняття рішень для забезпечення швидкого введення об'єктів в експлуатацію.

Таким чином, кожен етап відновлення, від оцінки збитків до фінального запуску, перетворюється на керований проєкт, що забезпечує синергетичний ефект у загальній стратегії мінімізації бізнес-ризиків.

Все вищезазначене дає підстави для таких висновків:

– у контексті безпрецедентних загроз, спричинених воєнним станом, забезпечення стійкості українського бізнесу виходить за рамки традиційного управління;

– комплексне застосування інноваційного проєктного менеджменту та принципів GSCM-підходів є ключовим інструментом для мінімізації бізнес-ризиків;

– інтеграція гнучких (Agile) методологій у проєкти релокації та відновлення, проєктно-орієнтована диверсифікація логістичних ланцюгів та стратегічна цифровізація активів забезпечують не лише оперативну безпеку, а й формують системну основу для підвищення резилієнтності.

Загалом, ця синергія управлінських інструментів дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до динамічного середовища, трансформуючи високі ризики на потенціал для інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності в післявоєнний період.

Перелік використаних джерел

1. Управління ланцюгом постачання. *METINVEST. Незламність. Річний звіт.* 2023. С. 66-67. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf (дата звернення: 28.11.2025 р.).

2. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення : кол. моногр. / за ред. В. Є. Хаустової. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 240 с. URL: https://surl.lu/wljcsb (дата звернення: 28.11.2025 р.).

3. Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф. Основні напрями удосконалення логістичних процесів: реінжиніринг, оптимізація, автоматизація. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 86. С. 113-124. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.86.310012 (дата звернення: 28.11.2025 р.).

4. Makedon, V., Mykhailenko, O., & Dzyad, O. Modification of Value Management of International Corporate Structures in the Digital Economy. *European Journal of Management.* 2023. Is. 31(1). P. 50-62. DOI: https://doi.org/10.15421/192305 (дата звернення: 28.11.2025 р.).

Світлана СИСОЄВА [1], Валентина ХОЛОДОК [2]
[1] канд. з держ. управл., доц., доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
[2] канд. з держ. управл., доц., директор,
ОКЗ «Харківський організаційно-методичний центр туризму», м. Харків, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Реалізація заходів щодо усунення загроз соціально-економічній безпеці в умовах глобалізації вимагає організації ефективної системи контролю за виконанням цих заходів з боку Ради національної безпеки і оборони України [2; 4].

Для забезпечення економічно безпечної інтеграції України до світової економіки, розвиваючи спеціальні інститути, необхідно завершити:

- формування оптимальної структури експорту, що передбачає значне підвищення у собі питомої ваги та обсягів товарів з високим ступенем переробки, високоякісних послуг;
- виходячи з існуючих конкурентних переваг, виявлення та цілеспрямоване освоєння найбільш перспективних для українського експорту товарів країни на світовому ринку, концентрації основних зусиль і засобів для досягнення ринкового успіху, а також всебічного розвитку виробничої кооперації, інжинірингу та лізингу;
- досягнення сприятливого торгового режиму у відносинах із зарубіжними країнами та їх торгово-економічними організаціями і союзами;
- забезпечення доступу російських підприємств як експортерів та імпортерів до світових ринків машин, обладнання та технологій, інформації та капіталу, до транспортних комунікацій, у тому числі на ринках з високим ступенем монополізації або захищеним ринком;
- довгострокове регулювання валютно-фінансових проблем у взаєминах з країнами, міжнародними організаціями-кредиторами та державами-боржниками [1; 3].

В Україні залежно від компетенції органів законодавчої та виконавчої влади, громадських структур, призначених гарантувати соціальну безпеку, можна виділити чотири рівні її забезпечення: державний, регіональний, місцевий, самоорганізації громадян. На кожному рівні актуальність проблеми вимагає постійної уваги до всіх інститутів держави і суспільства, а також аналізу її стану з тим, щоб не допускати дестабілізації і соціальних потрясінь у суспільстві. Особлива роль у питанні досягнення соціальної безпеки належить соціальній політиці [3; 4].

При цьому слід звернути увагу на те, що соціальна трансформація є одним з найважливіших індикаторів соціальної безпеки. Нестійкість соціальної структури суспільства, процеси її деградації, відсутність збалансування інтересів окремих соціальних груп, узурпація влади та власності окремими групами, пренебрегація умовами відтворення деяких соціальних груп можуть призвести

до соціальних потрясінь суспільства та держави. Одним із ключових напрямів забезпечення соціальної безпеки є дієва демографічна політика.

Серед принципів формування та впровадження демографічної політики України слід виділити такі:

- використання принципу комплексності у вирішенні завдань демографічного характеру − заходи в зазначеній сфері повинні містити взаємопов'язані напрямки демографічного розвитку (смертності, народжуваності та міграції);
- пріоритетна концентрація – обрання ключових питань у межах кожного з напрямків демографічного розвитку та використання дієвих механізмів їх вирішення;
- забезпечення своєчасного реагування на тенденції демографічного характеру протягом поточного періоду;
- ведення обліку особливостей демографічного розвитку на регіональному рівні та використання диференційованого підходу до формування та впровадження демографічних регіональних програм;
- підтримка взаємодії органів державної влади з суспільними інститутами;
- координація дій законодавчих та виконавчих органів державної влади на державному, регіональному та муніципальному рівнях [1; 2].

Перелік використаних джерел

1. Василенко В. Про деякі результати економічної діагностики розвитку регіонів. *Економіка України*. 2013. № 1. С. 12−25.
2. Герасимчук З. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. *Регіональна економіка*. 2008. № 5. С. 1−9.
3. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. *Правова інформатика*. 2012. № 4(36). С. 69–75.
4. Орлова Н., Козирєва О. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. № 9. С. 123–133.

Марина ТАТАР [1], Вероніка БОРИСЕНКО [2]

[1] д-р екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка першого (бакалаврського) рівн явищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності є необхідною умовою стабільного функціонування бізнесу в Україні та загальної економічної стійкості держави. Сучасні загрози потребують удосконалення

підходів до управління ризиками, зміцнення фінансової та інноваційної стійкості підприємств, цифровізації та забезпечення правової захищеності бізнесу.

Економічна безпека підприємницької діяльності – це стан захищеності суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність, ефективність функціонування та здатність до розвитку. Основні компоненти економічної безпеки підприємства: фінансова безпека (ліквідність, стійкість, мінімізація ризику неплатоспроможності); виробнича безпека (стабільність технологічних процесів, ресурсна забезпеченість); інвестиційно-інноваційна безпека (доступ до капіталу, розвиток R&D, впровадження нових технологій); кадрова безпека (професійний персонал, знаннєва база, корпоративна культура); правова безпека (дотримання законодавства, захист прав власності); інформаційна та кібербезпека (захист комерційної інформації, IT-інфраструктури); маркетингова безпека (стабільність ринкових позицій); екологічна та техногенна безпека (мінімізація ризиків аварій і катастроф) [1].

Економічна безпека підприємництва залежить від здатності бізнесу протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Зовнішні загрози включають:

1. Воєнні дії та втрата територій: руйнування виробничої інфраструктури; логістичні бар'єри; міграція кадрів; підвищення трансакційних витрат.
2. Макроекономічна нестабільність: інфляційні коливання; зростання рівня державного боргу; девальвація національної валюти; зниження платоспроможності населення.
3. Правова та інституційна нестабільність: непрогнозованість регуляторної політики; часті зміни законодавства; корупційні ризики.
4. Трудова міграція та демографічні виклики: скорочення трудових ресурсів; зростання витрат на персонал.
5. Енергетичні ризики: залежність від імпорту; підвищення тарифів на енергоресурси; вразливість енергетичної інфраструктури.

Внутрішні загрози включають: недостатня диверсифікація ринків та продукції; зношеність основних фондів; обмежені інвестиційні ресурси; слабкі системи управління ризиками; недостатній рівень цифровізації та кіберзахисту; низька інноваційна активність; дефіцит висококваліфікованих кадрів.

Класифікація зовнішніх загроз та ідентифікація їх впливу на економічну безпеку підприємницької діяльності наведено в таблиці 1. Класифікація внутрішніх загроз та ідентифікація їх впливу на економічну безпеку підприємницької діяльності наведено в таблиці 2.

Таким чином, економічна безпека підприємницької діяльності у сучасних умовах формується під впливом широкого спектра зовнішніх та внутрішніх загроз, які мають складний, динамічний та взаємопов'язаний характер. Комплексний аналіз загроз засвідчив, що ключовими зовнішніми факторами, які формують середовище функціонування підприємств, є воєнні дії та пов'язані з цим руйнування інфраструктури й порушення логістики, макроекономічна нестабільність, хвилеподібні інфляційні процеси, девальвація національної валюти, правова й інституційна непередбачуваність, енергетичні дисбаланси та демографічні виклики, поєднаний вплив яких посилює невизначеність на ринках,

ускладнює стратегічне планування, знижує інвестиційну привабливість та створює додаткові бар'єри для стабільного розвитку бізнесу.

Таблиця 1 – Класифікація зовнішніх загроз та ідентифікація їх впливу на економічну безпеку підприємницької діяльності

Категорія загроз	Конкретизовані прояви	Потенційний вплив на економічну безпеку підприємницької діяльності
Воєнні дії та втрата територій	Руйнування виробничої інфраструктури; логістичні бар'єри; міграція кадрів; підвищення трансакційних витрат	Зниження виробничих потужностей, зрив ланцюгів постачання, втрата персоналу
Макроекономічна нестабільність	Інфляційні коливання; зростання державного боргу; девальвація валюти; зниження купівельної спроможності населення; зростання нерівності доходів населення	Погіршення фінансової стійкості, подорожчання кредитів, скорочення попиту
Правова та інституційна нестабільність	Важка прогнозованість регуляторної політики; часті зміни законодавства; корупційні ризики	Збільшення юридичних ризиків, невизначеність умов діяльності
Трудова міграція та демографічні виклики	Скорочення трудових ресурсів; зростання витрат на персонал	Дефіцит кадрів, зниження продуктивності, підвищення зарплатного навантаження
Енергетичні ризики	Залежність від імпорту; підвищення тарифів; вразливість енергетичної інфраструктури	Зростання собівартості, ризики простоїв виробництва

Таблиця 2 – Класифікація внутрішніх загроз та ідентифікація їх впливу на економічну безпеку підприємницької діяльності

Категорія загроз	Конкретизовані прояви	Потенційний вплив на економічну безпеку підприємницької діяльності
Стратегічні	Недостатня диверсифікація ринків і продукції	Зниження стійкості до ринкових шоків
Технічні	Зношеність основних фондів	Зниження ефективності виробництва,
Фінансові	Обмежені інвестиційні ресурси	Неможливість модернізації та розширення
Управлінські	Слабкі системи управління ризиками	Невчасне реагування на загрози, збитки
Інформаційні	Недостатній рівень цифровізації; слабкий кіберзахист	Підвищений ризик кібератак, витоку даних
Інноваційні	Низька інноваційна активність	Втрата конкурентних позицій
Кадрові	Дефіцит висококваліфікованих кадрів	Зниження продуктивності, погіршення якості продукції

Внутрішні загрози, у свою чергу, формуються у результаті низького рівня модернізації основних фондів, недостатньої диверсифікації ринків та продукції, обмеженості інвестиційних ресурсів, неефективних внутрішніх систем управління ризиками, слабкого рівня цифровізації та кіберзахисту, кадрового дефіциту та низької інноваційної активності.

Запропонована система ідентифікації дозволяє визначити рівень уразливості підприємства за такими напрямами економічної безпеки, як фінансова, виробнича, інвестиційно-інноваційна, кадрова, правова, інформаційна та кібербезпека, маркетингова, екологічна та техногенна безпеки. Проведене дослідження підтвердило, що забезпечення економічної безпеки потребує формування багаторівневої, адаптивної та проактивної системи управління, яка включає моніторинг середовища, оцінку ризиків, розробку превентивних заходів, створення внутрішніх механізмів нейтралізації загроз, розвиток цифрових інструментів, диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію логістичних процесів, підвищення стійкості ланцюгів постачання тощо.

Перелік використаних джерел

1. Васильців Т.Г. *Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення*: монографія. Львів: Арал, 2008. 384с.

Yusif Aziz oglu ALAKBAYRLI [1]
[1] PhD student, Baku State University, Baku, Azerbaijan

PRIORITY FOOD SECURITY IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN AZERBAIJAN

The population of the Republic of Azerbaijan increases annually by 1.2 – 1.3 percent. In order to compensate for such high growth due to local production, to reduce dependence on the import of agricultural raw materials, it is necessary to start reforms in the agricultural sector based on innovative development.

For the justification of the system of factors of the agro-food market, which influence the reliable security of the country in modern economic conditions, a comprehensive approach is used, which takes into account the regional features of consumption or import, the further distribution of products, as well as the national features of the promotion of the agro-food market.

While in the structure of retail prices for products, the sphere of circulation exceeds 50%, the share of agricultural producers is less than 25%. According to the data of the State Statistics Committee for 2023, Azerbaijan imports more than 50% of its demand.

Among the main features that prevent the progressive development of the agro-food sector in Azerbaijan and, therefore, threaten security, it is possible to name a decrease in the production potential of agriculture. Proizvodstvenno-technikheskiy potential reflects the volume of the product, which can be produced with the available resources of the enterprise, т. е. its objective production possibilities. Increasing the production potential of agriculture is a condition for raising the efficiency of the agro-food market, ensuring and protecting food safety.

The offer on the agro-food market depends on the volume and assortment of production, import-export, transportation of production, storage, infrastructure for providing technology to the end user, and in turn, the influence of these factors is determined by the following reasons:

- Forming the main supply channel, agricultural production must be adapted to the natural and climatic conditions of each region, soil fertility;

- Unlike agriculture, the food industry has more opportunities to equip itself in the conditions of sufficient supply of raw materials due to national production and raw materials imported from other regions of the country. Thanks to technological advances in the processing and maintenance of agricultural products, food products can be transported over long distances while maintaining their quality for a long time.

- The process of vertical integration in the field of development and sale of production combines all stages of production of raw materials, its purchase, storage, processing, transportation, distribution, sale to the final consumer from an economic and legal point of view, and as a result, large holdings and agro-firms are created.

In 1990-1995, the volume of productivity of agricultural production decreased by 58.0%. Especially in the 1990s, agricultural production fell sharply, the cause of which was a systemic crisis that affected all spheres of the country's economy.

In 1994 As a result of the crisis in agriculture, which entered the stage of sharp decline in 1991, the agricultural production was halved. The most severe period of the crisis came in 1992, so that during this period the products of agricultural production decreased by 23.5%, crop production by 24.8%, livestock production by 32.3% compared to 1990.

Along with the collapse of the Soviet Union, the sharp reduction of the state's place in the regulation of the economy led to a decrease in the production of agricultural products and the ability of agricultural enterprises to compete in the country's domestic agro-food market. In these conditions, the establishment of market relations, which provides for the expansion of free competition in the agro-food market, has led to the strengthening of the positions of agricultural producers in the agricultural sector not only on foreign markets, but even on the domestic market.

Reforms carried out in the country's agricultural sector in 1990-2000 were based on such liberal economic principles as individualism, freedom of entrepreneurial initiative, reduction of government intervention in market mechanisms, liberalization of external economic activity.

According to the Decree of the President of the Republic of Azerbaijan in 2021 on the new division of economic districts in the Republic of Azerbaijan. It is considered expedient to carry out on the basis of a single program all works aimed at ensuring equal development of the specified territories due to the rational use of their wide economic potential, resources and wide tourist opportunities. The main goal of the current policy in Azerbaijan is the further development of the country's economy in the post-war period. And for this, it is necessary to use the potential of territories liberated from occupation. The Karabakh economic district has great potential both in the industrial, touristic and agricultural spheres, Eastern Zangezur is also a district with a sufficiently large potential. Restoration and reconstruction of territories freed from occupation is being carried out. The new division will allow us to speed up the process of restoration and reconstruction of our territories freed from occupation, Karabakh as a whole, as well as implement a more systematic approach to the formation of economic development within the framework of state programs. It should be noted that in the agrarian sphere, qualified agricultural personnel are necessary to increase the fertility of the soil, to set aside arable land. On the other hand, a significant amount of labor will be required, which will work directly in agriculture and construction. Branches of state structures will be opened, while private companies are expected to open their offices in these territories. In this regard, the restoration of our territories, which will be freed from occupation, will lead to the creation of a sufficient number of jobs.

The nature of these territories is quite rich. In particular, I can mention the Zangilan, Kelbadzhar and Lachin districts. According to gold reserves, Kelbajar occupies the first place, and Zangilan is the second. Corn, peas and grapes are typical plants of the region. We remind you that before the occupation, Fizuli and Agdam were among the leading regions of the country for the sale of cotton, grain, and grapes. Jebrail, Gubadly, Zangilan were also distinguished by wine-growing. Cattle breeding was widespread in Lachin,

Kelbadzhar, Gubadly and Zangilane. As you can see, the natural resources of our territories freed from occupation and the agricultural potential can contribute to a faster recovery of the economy in the region. At one time, the occupied territories provided up to 35-40 percent of the agricultural production produced in Azerbaijan. The creation of infrastructure and agricultural and industrial enterprises in territories freed from occupation will enable the creation of new places of work.

References

1. Law of the Republic of Azerbaijan on National Security.
2. Food Security Program of the Republic of Azerbaijan. Baku, March 2, 2001, No. 640
3. State Program on Reliable Provision of the Population with Food Products in the Republic of Azerbaijan in 2002-2015. Baku, August 25, 2008, No. 3004
4. Strategic Road Map for the Production and Processing of Agricultural Products in the Republic of Azerbaijan" December 6, 2016
5. Decree of the President of the Republic of Azerbaijan on Approval of Strategic Road Maps for the National Economy and Key Sectors of the Economy. Strategic Road Map for the Production and Processing of Agricultural Products in the Republic of Azerbaijan. Adopted December 6, 2016. Baku: Collection of Legislation of the Republic of Azerbaijan, Issue No. 05, 2016. 947 p.

Fidan Seyavush gizi RAGIMLI [1]

[1] Student, Odlar Yurdu University, Baku, Azerbaijan

MARKETING DESTINATION OF THE KARABAKH REGION

The Karabakh region in recent years has been considered a priority area for the development of tourism, investments, and interregional cultural projects. The unique combination of natural resources, historical heritage, and large-scale reconstruction programs makes the territory a potentially promising tourist destination of the Caucasus. Since 2020, the phased restoration of transport, social, and tourism infrastructure has been carried out, and an institutional framework is being created to attract private capital and international tourists.

This summary analyzes the region's tourism potential, current infrastructure, target markets, competitive advantages, and strategic measures for forming a strong marketing destination.

Karabakh is located in the mountainous and forested part of the South Caucasus. Its high-mountain landscapes, deep gorges, waterfalls, and panoramic viewpoints make it well- suited for ecotourism and outdoor recreational activities.

The region's climate is moderately continental: mild summers and snowy winters, which creates opportunities for year-round tourism.

Culturally, the region is known as a place where musical and artistic traditions, crafts, and architectural styles were formed. The city of Shusha is traditionally regarded

as the “cultural capital” of the region, concentrating historical quarters, monuments, religious sites, and museums.

The presence of diverse cultural heritage provides a foundation for creating multi-profile cultural routes and museum– exhibition programs.

Below are the key elements of cultural heritage that serve as demonstration material:

The city of Shusha is located at an altitude of about 1,400 meters above sea level on a natural rocky plateau, which provides panoramic views of the valley.

More than 60% of the territory is covered with forests and mountain ranges. This creates significant potential for ecotourism, trekking, nature observation, and ethno-ecological camps.

Stone arch bridges of the 11th–12th centuries on the Araz River, located in a picturesque gorge. They are unique as architectural monuments and as part of the ancient caravan route.

Historical and Cultural Sites (Specific Examples)

Yukhari Govhar Agha Mosque (18th century, Shusha)

Built by the architect Karbalayi Safikhan. It serves as a symbol of Islamic architecture in Karabakh. It is currently among the sites undergoing restoration.

House-Museum of Uzeyir Hajibeyli (Shusha)

The composer and author of the first opera in the East (“Leyli and Majnun”).

Tourist resources of the Karabakg region

The tourism potential of the Karabakh region is characterized by a combination of natural–landscape and infrastructural resources, which forms the basis for developing an integrated tourism product. These resources serve as the foundation for positioning the region as a promising destination within the national tourism development strategy.

The Karabakh region is distinguished by a high degree of natural diversity, including mountain ranges, subalpine meadows, gorges, rivers, and waterfalls. A significant portion of the territory is covered by forests (particularly the forested areas in the Shusha and Kalbajar districts), which creates favorable conditions for the development of ecological and adventure tourism.

Reservoir, which possesses considerable aesthetic and recreational value. The area offers strong potential for the development of photo tourism, sport fishing, and water-based leisure activities. In the village of Tuganaly in the Kalbajar district, thermal springs are located, enabling the format of health and wellness tourism.

The Zangilan Waterfall and the Dashalty Gorge also hold strong prospects due to their high visual appeal. These locations are suitable for trekking, mountaineering routes, and photographic expeditions

Moreover, their unique geomorphological features and relatively untouched natural environment provide opportunities for developing specialized adventure tourism niches, including canyoning, nature interpretation trails, and guided eco-excursions.

Karabakh possesses a substantial cultural heritage that has evolved over several centuries. The most significant cultural center of the region has traditionally been the city of Shusha, which is designated in Azerbaijan’s official documents as the “cultural capital.” The city hosts architectural landmarks dating from the 18th–19th centuries,

including the Juma Mosque, the Uzeyir Hajibeyli House-Museum, the fortress walls, and panoramic viewing platforms.

The region's cultural heritage also encompasses rich artisanal traditions, particularly carpet weaving, national music (mugham), and various elements of intangible heritage that can be integrated into tourism programs through master classes, ethnographic tours, and cultural festivals.

In the long term, several sites may potentially be nominated for inclusion on the UNESCO World Heritage List, which would increase international recognition of the region and expand opportunities for cultural tourism.

In 2021, the Fuzuli International Airport was commissioned, becoming the first aviation hub on the liberated territories. The launch of the airport significantly reduced logistical constraints and created the conditions for receiving foreign tourists, delegations, and investors.

In parallel, the modernization of the road network is underway, including the planning and construction of "smart cities" in Aghdam, Fuzuli, and Zangilan. Hotel complexes, visitor centers, and tourist information offices are being established.

These projects not only enhance the region's infrastructural capacity but also shape its image as a modern and safe destination, which is a decisive factor in attracting international tourism.

Thus, the tourism resources of the Karabakh region integrate natural, cultural-historical, and infrastructural components, creating the foundation for a competitive tourism product. Further development should focus on sustainability, route planning, the introduction of international service standards, and comprehensive marketing activities.

The investment and tourism development of the Karabakh region is one of the strategic priorities within the state program for the reconstruction of the liberated territories. The region is viewed not only as an area of restoration but also as a future economic growth hub capable of becoming a new tourism and cultural destination in the South Caucasus. A comprehensive analysis of the region's infrastructural, marketing, and competitive characteristics makes it possible to identify the prospects for its transformation into a sustainable and competitive territory.

Since 2020, Karabakh has become the focus of unprecedented reconstruction efforts, including the establishment of "smart cities," the restoration of transport logistics, the construction of modern energy facilities, and the development of engineering infrastructure. Among the most notable projects are the construction of the Fuzuli International Airport (commissioned in 2021), the development of the Fuzuli–Shusha and Ahmadbayli–Fuzuli– Shusha highways, as well as the construction of a 240 MW solar power plant with a total investment of approximately 200 million USD. These projects form the basis for the region's long-term energy-efficient development and demonstrate the government's commitment to attracting private investment.The region's investment attractiveness is further enhanced by its strategic location, connecting key transport corridors of the South Caucasus. Ongoing infrastructure and tourism projects create favorable conditions for both domestic and foreign investors. Additionally, the integration of modern technologies in urban planning and energy management strengthens the region's competitive advantage.

In regional policy, the restoration of Karabakh is viewed as a tool for stimulating investment activity. The government offers tax and customs incentives for entrepreneurs operating in the reconstructed territories, and implements financial support measures through the Karabakh Reconstruction and Development Fund. This creates a favorable institutional environment for businesses in tourism, logistics, agriculture, energy, and construction. Particular attention is also given to the implementation of environmentally sustainable solutions, shaping the region's unique positioning as a "green territory of the future.

From a marketing perspective, Karabakh possesses extensive opportunities for developing a competitive tourism product. The future destination could be built around the following key segments: cultural and historical tourism (with Shusha as the region's cultural capital); ecological and adventure tourism; and the MICE segment, based on hosting business forums, scientific conferences, and festivals.

The target audience of the region consists of four main groups:

Domestic tourists, including residents of Baku and other cities

The regional market: tourists from Turkey, Georgia, and CIS countries who are interested in short thematic tours.

The European and Middle Eastern market, for whom the uniqueness of routes, safety, and infrastructural comfort are key factors.

Professional segments: researchers, photographers, investors, participants of international conferences, and media platforms.

Karabakh has the potential to position itself as a space for a new form of "ideological" tourism, based on the symbolism of restoration, cultural memory, and national identity, which enhances the emotional appeal of the destination for certain segments of the audience.

Overall, investment programs, marketing opportunities, and unique competitive advantages create the foundation for establishing Karabakh as a new tourism destination with international potential. However, the realization of these opportunities depends on systematic promotion, the development of professional tourism infrastructure, and the provision of sustainable security, including complete demining of the territory and the preservation of cultural heritage. If the strategy is successfully implemented, the region has the potential to become not only a national symbol of revival but also a promising hub for tourism, business, and the creative economy.

If the strategy is successfully implemented, the region has the potential to become not only a national symbol of revival but also a promising hub for tourism, business, and the creative economy, attracting international investments, fostering cultural exchange, and positioning Karabakh as a model of sustainable regional development in the South Caucasus.

The Karabakh region as a marketing destination does not represent a traditional tourism product, but rather a new type of territorial brand, in which the objectives of restoration, positioning, and economic development are closely interconnected. The region possesses unique natural and historical-cultural resources, supported by large-scale state programs and investment initiatives.

Despite the current lack of fully developed infrastructure, Karabakh holds strategic advantages: the "new market" effect, government support, the prospect of

environmentally sustainable development, and the opportunity to design tourism at a modern level.

References

1. Azerbaijan Tourism Board. Tourism Strategy 2023–2026.
2. Ministry of Economy of Azerbaijan. Karabakh Reconstruction Report, 2023.
3. UNWTO. Post-Conflict Tourism Development Guidelines, 2021.
4. World Bank. Economic Impact of Post-Conflict Reconstruction in the South Caucasus, 2022.
5. Kavkaz Research Center. Cultural Heritage and Tourism Potential of Shusha, 2023.
6. OECD Tourism Outlook 2024.

Владислав АЛЬ-САЄД [1]

[1] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВИХІД НА МАРКЕТПЛЕЙС: ШАНС ДЛЯ БІЗНЕСУ ЗБІЛЬШИТИ ПРОДАЖІ ВЖЕ СЬОГОДНІ

Маркетплейси стали дуже популярними, це найкоротший шлях до свого клієнта. Вони збирають мільйони користувачів на одному майданчику, беруть на себе більшість технічних і організаційних процесів, дозволяючи підприємцям зосередитись на товарі та сервісі, що робить модель продажу через маркетплейси однією з найефективніших у сучасних ринкових умовах.

Швидкий доступ до великої аудиторії та мінімальні стартові витрати, довіра покупців до великих платформ та готова інфраструктура (оплати, доставка, підтримка) і аналітика та прозорість

У листопаді 2026 року відбулася чудова Конференція VeggiFruits про бізнес із переробки овочів, фруктів, ягід і грибів, і ми прослухали цікавий доповідь [1, 3]. Кейс: стратегії виходу українських food-брендів на Amazon: як знайти свій попит і побудувати стійкі продажі [2].

Amazon найбільший онлайн-ритейлер світу з оборотом понад $500 млрд та присутністю в 20+ країнах. Для українських підприємців – це найперспективніший канал масштабування бізнесу, але Amazon ставить найсуворіші вимоги до продавців серед усіх маркетплейсів, включаючи податкову прозорість. Amazon суттєво відрізняється від інших маркетплейсів своїм підходом до бізнесу – це не просто майданчик для продажів, а комплексна екосистема з власною логістикою, рекламними інструментами та жорсткими стандартами якості.

ФОП ідеально підходить для перших кроків на Amazon завдяки швидкості запуску та мінімальним витратам. Однак Amazon бізнес швидко переростає можливості ФОП через необхідність великих інвестицій в інвентар ($10,000-

50,000) та складність міжнародних операцій. Критична точка переходу - досягнення стабільного місячного доходу $5,000-8,000, коли переваги ТОВ починають переважувати простоту ФОП [5].

Щоб успішно реалізувати товар, важливо продумати різні напрямки продажу: від маркетплейсів і соцмереж до прямих продажів, партнерств та офлайн-каналів. Чим ширший підхід — тим більше шансів знайти свого покупця.

По-перше, підготовка товару та бренду до виходу: опис, якісні фото, УТП. Формування конкурентної ціни та пакування та логістика.

По-друге, створення та оптимізація сторінки продавця: правильне заповнення карток товарів, ключові слова та SEO. Створення довіри: відгуки, рейтинг.

По-третє, запуск продажів і перші кроки: початкове просування та знижки, акції, участь у розпродажах.

Вам надається маркетингові інструменти платформи та консультанти, та гаряча лінія.

Дале, потрібно розібратися у аналітиці та масштабування. Це моніторинг статистики, виявлення популярних товарів, розширення асортименту, автоматизація процесів.

Проведіть дослідження. Тестуйте та перевіряйте. Оптимізуйте та вдосконалюйте. Моніторинг та аналіз. Масштабується і розвивайся.

Незважаючи на значні переваги маркетплейсів, багато продавців роблять помилки, які знижують їхню прибутковість, рейтинг та загальний успіх на платформі. Успішна робота вимагає адаптації до правил і алгоритмів кожної конкретної платформи.

Натрапили на Amazon-лістинг, що порушує ваші права? Ось варіанти заходів, які необхідно вжити [4]:

Звернутися безпосередньо до продавця товару-підробки й повідомити йому, що ви є автором. Подати скаргу про порушення прав ІВ. Якщо продавець не бажає мирним шляхом розв'язувати проблему, вам варто заповнити спеціальну форму, яка повідомить адміністрацію платформи про незаконну діяльність порушника. Майте на увазі, що інтернет-майданчик Amazon суворо дотримується охорони інтелектуальної власності, тому варто описати проблему якнайдетальніше для розв'язання питання на вашу користь.

Для такої боротьби із нечесними продавцями вам потрібно мати зареєстровану ІВ у тій країні, де відбувається порушення ваших прав, окрім авторських. Після подання скарги очікуйте на рішення Amazon.

Маркетплейси – реальний шанс збільшити продажі. Це найпотужніший інструмент для зростання продажів у різних сферах бізнесу. Вони дозволяють компаніям швидко вийти на широку аудиторію, не витрачаючи ресурси на створення власного інтернет-магазину. Платформи забезпечують готові рішення логістика, оплата, зручний інтерфейс та просування товарів. Підприємцю залишається лише правильно презентувати свій продукт і побудувати конкурентну цінову політику. Для малого й середнього бізнесу це реальний шанс збільшити продажі вже з перших місяців роботи. Саме тому вихід на

маркетплейс стає стратегічним кроком для тих, хто прагне швидкого розвитку та стабільного доходу.

Перелік використаних джерел

1. Конференція VeggiFruits про бізнес переробки овочів, фруктів, ягід та грибів, 20 листопада 2025. Київ: Фавор Парк Готель URL: https://fprconf.com/vf
2. Стратегії виходу українських food-брендів на Amazon: як знайти свій попит і побудувати стійкі продажі. PA Netpeak.
3. Українська плодоовочева асоціація. URL: https://fruit-ukraine.org/
4. Гайд по реєстрації та захисту інтелектуальної власності на Amazon. Дія. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/haid-po-reiestratsii-ta-zakhystu-intelektualnoi-vlasnosti-na-amazon.
5. YANKIV. Юридична компанія. URL: https://yankiv.com/ua/fop-dlya-amazon-2025-vedennya-biznesu-fba-ta-opodatkuvannya/.

Василь ЛИБА [1], Аліна БЕЗРУЧЕНКО [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 075 Маркетинг, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ХАРЧУВАННЯ

Стратегічне та маркетингове управління є фундаментальною основою розвитку підприємств у сучасних умовах ринкової конкуренції. У сфері харчування, що характеризується високою динамікою споживчих вподобань, нестабільністю попиту та значною кількістю конкурентів, важливість стратегічного планування зростає в рази. Стратегія як економічна категорія розглядається як довгостроковий комплекс рішень і дій, спрямованих на досягнення ключових цілей підприємства. Відповідно до класичних підходів, стратегія охоплює визначення пріоритетів, формування курсу розвитку та раціональний розподіл ресурсів, необхідних для реалізації поставлених завдань. У контексті сучасного ринку головним результатом стратегічного управління є здатність підприємства прогнозувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток.

Маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринком. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, формування ринкової пропозиції, визначення цільових сегментів, позиціонування продукту, управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою. Основна мета маркетингової стратегії полягає у максимальному узгодженні можливостей

підприємства з ринковими потребами споживачів. У сфері харчування, де споживач оцінює не лише продукт, а й атмосферу, сервіс, імідж закладу, маркетингова стратегія повинна бути особливо комплексною та адаптивною. Ресторанний бізнес поєднує виробництво продукції та надання послуг, що посилює залежність успіху від рівня сервісу, професійності персоналу, іміджу та здатності закладу формувати у клієнта позитивний емоційний досвід.

Сучасні підприємства харчової галузі застосовують різні види маркетингових стратегій залежно від стану ринкового попиту, ситуації на ринку, етапу життєвого циклу продукту, конкурентних умов та внутрішніх можливостей. Залежно від стану попиту використовують стратегії конверсійного, стимулюючого, підтримуючого, креативного або ремаркетингу. За економічним станом підприємства застосовують стратегії виживання, стабілізації або зростання. У межах елементів маркетинг-міксу визначають товарні, цінові, збутові та комунікаційні стратегії. Відомі конкурентні стратегії М. Портера цінове лідерство, диференціація та фокусування широко використовуються у ресторанному бізнесі, оскільки дозволяють підприємствам формувати унікальну ринкову позицію. Застосування портфельних моделей, таких як матриця BCG або McKinsey, дозволяє раціонально розподіляти ресурси між різними продуктами або напрямами діяльності.

Формування маркетингової стратегії неможливе без глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Серед найефективніших методів аналізу використовуються SWOT, PEST, GAP, SNW, модель п’яти сил Портера та методи портфельного аналізу. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості та загрози. PEST-аналіз вивчає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови діяльності. GAP-аналіз визначає різницю між фактичним та бажаним станом підприємства, що є основою для формування пріоритетних завдань. SNW-аналіз дає змогу сфокусуватися на внутрішніх характеристиках підприємства, а модель Портера визначає рівень конкурентного тиску та ідентифікує ключові фактори впливу на галузь.

У харчовій сфері стратегічне маркетингове планування має особливе значення, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на ринкові зміни, а й активно формувати свою конкурентну позицію. Процес планування включає визначення місії та цілей підприємства, аналіз ринку, сегментацію споживачів, вибір цільової аудиторії, розроблення продуктової політики, встановлення цін, формування каналів збуту та розроблення комунікаційної стратегії. Сегментація ринку відіграє центральну роль у маркетинговому управлінні, оскільки дає змогу зорієнтувати діяльність підприємства на групи споживачів, які найбільше відповідають його можливостям та позиціонуванню. Чітко визначена цільова аудиторія дозволяє розробляти персоналізовані маркетингові програми, підвищувати результативність реклами та досягати довгострокового зростання лояльності клієнтів.

Менеджмент продуктів та інновацій стає невід’ємною частиною стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Він охоплює повний життєвий цикл продукту — від ідеї до виведення з ринку — та передбачає

постійне оновлення асортименту, підвищення якості страв, упровадження нових технологій та сервісних рішень. Інноваційні підходи дозволяють підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й пропонувати споживачам новий унікальний досвід.

Ефективне стратегічне управління підприємствами ресторанної галузі спрямоване на задоволення попиту, забезпечення високого рівня сервісу, раціональне використання ресурсів, мінімізацію ризиків та зростання ринкової вартості підприємства. Усі ці складові є взаємопов'язаними й у комплексі формують основу успішного функціонування закладів харчування в умовах сучасної конкуренції. Таким чином, маркетингові стратегії та стратегічне планування відіграють визначальну роль у розвитку підприємств ресторанної сфери, забезпечуючи їхню адаптивність, стабільність і здатність до довгострокового розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. *Стратегічний маркетинг* : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 630 с.
2. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент* : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
3. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Prentice Hall, 2005. 989 p.
4. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2019. №40. С. 75–81.
5. Рябенька М.О., Постова В.В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. №4.

Даніїл ВЕРЕТЕЛЬНИК [1]

[1] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 075 Маркетинг, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ВИХОДІ НА НОВИЙ РИНОК

У сучасних умовах глобалізації вихід підприємства на нові зарубіжні ринки потребує чітко вибудуваної системи управління маркетинговою діяльністю, ключовим елементом якої є політика просування продукції. Просування виконує роль інформаційно-комунікаційного мосту між виробником і споживачем, забезпечуючи обмін повідомленнями, формування попиту, зниження ризиків невідомості товару та створення конкурентних переваг на нових ринках. Як невід'ємна частина комплексу маркетингу, просування поєднує стратегічні та тактичні інструменти, спрямовані на інформування, переконання та стимулювання цільових аудиторій із метою підвищення продажів та іміджу підприємства.

Політика просування розглядається у різних підходах – лінгвістичному, психологічному, соціальному та економічному – однак у системі міжнародного маркетингу вона постає як комплекс інформаційно-психологічних зв'язків між учасниками ринку, спрямованих на забезпечення довготривалих взаємовідносин та реалізацію місії підприємства. Ефективність просування залежить від правильного налагодження комунікаційного процесу, що включає відправника, кодування повідомлення, канали передачі, одержувача, декодування, подолання перешкод та формування зворотної реакції.

Головними функціями просування на зарубіжні ринки є створення конкурентних переваг, інформування споживачів, формування впізнаваності бренду, стимулювання попиту, підтримка популярності товарів, забезпечення сервісу та завершення угод. Реалізація цих функцій забезпечується комплексом інструментів просування: рекламою, стимулюванням збуту, зв'язками з громадськістю, персональним продажем та прямим маркетингом.

Розробка стратегії просування при виході на новий ринок здійснюється поетапно: визначення цільової аудиторії; формування цілей комунікації; складання бюджету; вибір інструментів просування з урахуванням товару, етапу його життєвого циклу та стратегії (проштовхування чи протягування); створення системи зворотного зв'язку; управління комунікаційним процесом. Перед виходом на ринок підприємство має оцінити відповідність товару ключовим критеріям – зрозумілість, довіра до бренду, співвідношення ціни та якості, наявність ресурсів для стабільного виробництва.

Процес просування може здійснюватися в межах життєвого циклу товару, у межах розробки нової продукції або шляхом формування окремої концепції просування для вже створеного товару. Із позиції споживчої цінності виділяють чотири напрями просування: модернізація існуючих товарів, поповнення асортиментних груп, створення нових груп продукції та просування принципово нових інновацій, що потребують формування нових ринків збуту.

Оцінка ефективності системи просування є важливою частиною управління маркетинговою діяльністю. Оскільки обсяги продажів залежать від багатьох зовнішніх факторів, оцінювання має здійснюватися за сукупністю показників: рівнем обізнаності споживачів, впізнаваності бренду, наміром купівлі, реакцією цільової аудиторії на окремі інструменти просування. Оптимізація комунікаційних витрат передбачає аналіз бюджету, визначення витрат на залучення одного покупця, розрахунок коефіцієнтів відносної ефективності інструментів просування, а також використання показників оцінки ефективності реклами – Cost Per Mille та Gross Rating Points.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю при виході на новий ринок має базуватися на комплексності, стратегічному плануванні, адаптації до умов міжнародного середовища та постійному контролі результативності комунікацій. Ефективна політика просування дозволяє підприємству сформувати позитивний імідж, привернути увагу цільової аудиторії, забезпечити конкурентоспроможність продукції та досягти запланованих економічних результатів на новому ринку.

Перелік використаних джерел

1. Ілляшенко С. М., Меркун І. В. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2018. № 3. С. 5–14.
2. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62-72.
3. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2019. №40. С. 75–81.

Валентина ГАТИЛО [1], Дмитро БОВТ [2]

[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану перетворюється на визначальний чинник його виживання, оскільки руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, кадрові ризики та коливання попиту змушують бізнес постійно адаптуватися й перебудовувати операційні процеси. Сучасні дослідники наголошують, що в таких умовах реальна конкурентоспроможність спирається насамперед на гнучкість, цифровізацію та здатність підприємства швидко формувати нові джерела стійкості [1, с. 48; 2, с. 4]. Відтак аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану дозволяє з’ясувати, які механізми управління залишаються дієвими під час війни, які потребують трансформації та які нові підходи формуються під впливом високої невизначеності.

В умовах воєнного стану традиційні моделі підвищення конкурентоспроможності працюють лише частково, оскільки більшість підприємств стикається з високим рівнем невизначеності та постійною зміною зовнішнього середовища. На думку М. Акулюшиної, Л. Зотової та В. Швеця, ключовими факторами конкурентоспроможності стають адаптивність, гнучке управління ресурсами й здатність до швидкого оновлення всіх бізнес-процесів [2, с. 3]. Це вимагає поєднання короткострокових тактичних рішень із довгостроковими стратегічними орієнтирами, щоб зберігати позиції ринку навіть у період активних бойових дій.

Одним із базових напрямів забезпечення конкурентних переваг є стабілізація операційної діяльності. Як зазначають Б. Косович, Ю. Самсін і Ю. Максимець, конкурентоспроможність у кризових умовах прямо залежить від здатності підприємства підтримувати безперервність виробництва й

оптимізувати витрати, уникаючи надмірної ресурсної залежності [1, с. 48]. У воєнний період це означає пошук альтернативних каналів постачання, створення резервних потужностей, диверсифікацію ринків збуту та формування партнерських мереж, які частково компенсують обмеження на окремих територіях.

Поступово підприємства переходять від реактивного до проактивного управління, формуючи системи антикризового прогнозування. Згідно з позицією С. Суслікова та М. Клименко, у середовищі невизначеності система управління конкурентоспроможністю повинна включати моніторинг ризиків, виявлення слабких місць бізнес-процесів і запровадження механізмів гнучкого планування [3, с. 59]. Важливу роль при цьому відіграють внутрішні інформаційні канали та системи підтримки управлінських рішень, які дають змогу оперативно реагувати на зміни ситуації та скорочувати часові втрати між управлінськими циклами.

Особливого значення у воєнний період набуває якість організації бізнес-процесів. За висновками С. Бондаренка, І. Корсуненка та Б. Бондаренка, ефективне управління конкурентоспроможністю можливе лише тоді, коли підприємство здатне не лише скорочувати витрати, а й підвищувати продуктивність через цифровізацію, оптимізацію виробничих ланцюгів і впровадження гнучких систем управління [4]. Автоматизація рутинних операцій, використання аналітичних інструментів підсилюють стійкість підприємства до збоїв та полегшують перебудову процесів відповідно до нових умов.

Дослідники також наголошують на ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності. В. Бойко та М. Зарічний підкреслюють, що в умовах воєнного стану підприємства, які впроваджують нові технології, розширюють асортимент продукції або адаптують його до потреб оборонного ринку, мають значно вищі шанси утримати свої позиції [5, с. 2]. Інноваційні рішення стають засобом виживання, а не лише інструментом підвищення ефективності. Це стосується як технологічних, так і організаційних новацій: переходу до віддалених форматів роботи, створення мобільних виробничих потужностей, нових форматів взаємодії з клієнтами.

Окремою складовою конкурентоспроможності є робота з людськими ресурсами. Якщо до війни кадрова політика часто орієнтувалася на оптимізацію витрат, то нині на перший план виходять збереження кваліфікованого персоналу, психологічна підтримка та створення умов для безпечної праці. На думку Б. Косовича, Ю. Самсіна та Ю. Максимця, у кризовий період людський капітал набуває вирішального значення, оскільки саме він забезпечує здатність підприємства до відновлення та трансформації [1, с. 51]. Це зумовлює потребу у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, розвитку компетентностей, систем мотивації та підтримки працівників.

Окрім того, важливим чинником стає й здатність підприємства вибудовувати стійку довіру з боку споживачів і партнерів. У воєнний період довіра фактично перетворюється на економічний актив: налагоджена, послідовна взаємодія з клієнтами забезпечує конкурентну перевагу навіть за умов тимчасових обмежень у виробництві чи постачанні [2, с. 5]. Прозора комунікація, виконання взятих зобов’язань, своєчасне інформування про зміни в

роботі та підтримка клієнтів у кризових ситуаціях дають змогу зберігати їхню лояльність і утримувати ринкові позиції завдяки накопиченому репутаційному капіталу.

Інтеграція перелічених підходів дає змогу формувати комплексну модель конкурентоспроможності підприємства, що поєднує стратегічну стійкість, гнучкість бізнес-процесів та орієнтацію на інноваційний розвиток. В умовах війни підприємство не може покладатися на окремий інструмент чи метод; ефективним стає лише системний підхід, який охоплює всі ключові складові його діяльності.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану є складним багатовимірним процесом, що потребує поєднання адаптивних, інноваційних і стратегічних рішень. Аналіз праць вітчизняних дослідників засвідчує, що ключовими чинниками виступають гнучкість, цифровізація бізнес-процесів, ефективне управління ризиками, збереження людського капіталу та розвиток партнерських мереж [1; 2; 4]. Конкурентоспроможність у воєнний період визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки здатністю підприємства швидко трансформуватися, своєчасно реагувати на зовнішні загрози й підтримувати стабільні взаємовідносини зі споживачами та контрагентами [3; 5].

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного часу слід розглядати не просто як сукупність антикризових заходів, а як формування нової моделі розвитку, що поєднує стійкість, гнучкість та інноваційність. Саме здатність підприємства швидко адаптувати бізнес-процеси та підтримувати довіру стейкхолдерів виступає фундаментом його економічної безпеки та головною передумовою для повоєнного відновлення й зміцнення ринкових позицій.

Перелік використаних джерел

1. Косович Б. І., Самсін Ю. Р., Максимець Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів. *Інклюзивна економіка*. 2024. №3 (05). С. 47-52. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-7
2. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73
3. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Economics: time realities.* 2023. №3(67). С. 56-64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7
4. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-40
5. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-39

Валентина ГАТИЛО [1]
[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРЕДИКТИВНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Сучасна архітектура глобальної економіки перебуває у стані перманентної турбулентності, що наукова спільнота характеризує акронімом VUCA (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність). Ланцюги постачання, які десятиліттями оптимізувалися за критеріями мінімізації витрат, виявилися критично вразливими до екзогенних шоків — пандемій, геополітичних конфліктів та кліматичних катаклізмів [1]. У цьому контексті традиційна парадигма управління ризиками (SCRM), що базується на статичних картах ризиків та ретроспективному аналізі, втрачає свою ефективність. Вона здатна категоризувати відомі загрози, проте безсила перед прогнозуванням нелінійних каскадних ефектів, таких як «ефект доміно», коли локальний інцидент спричиняє макроскопічний колапс усієї мережі [2].

Вирішенням цієї проблеми є імплементація штучного інтелекту як інструменту переходу від дискретного реагування до безперервного моніторингу та прогнозування. Це стає можливим завдяки конвергенції технологій Індустрії 4.0 (IoT, хмарні обчислення) та аналітиці великих даних. У новій парадигмі ризик розглядається не як статична характеристика, а як динамічна функція стану системи [3].

Реалізація цього завдання забезпечується конвергенцією рівнів аналітики, де на етапі предиктивного аналізу методи машинного навчання, такі як випадкові ліси та нейронні мережі, дозволяють моделювати ймовірні події. Логічним продовженням виступає прескриптивна аналітика, яка через інтеграцію прогнозів із методами оптимізації генерує сценарії необхідних заходів та надає системі здатність автономно пропонувати рішення щодо оперативного перерозподілу потоків.

Центральним елементом концепції предиктивного аналізу визначено технологію Цифрового двійника ланцюга постачання. Дана технологія є не просто цифровою тінню фізичних активів, а динамічною моделлю, що дозволяє виявляти та аналізувати «ефект доміно». На відміну від відомого «ефекту хлиста», що стосується операційних коливань попиту, ефект доміно описує структурну динаміку поширення збурень, коли локальний інцидент викликає макроскопічний колапс усієї мережі. Цифровий двійник ланцюга постачання дозволяє візуалізувати ці приховані взаємозв'язки, поєднуючи модельний підхід з підходом, керованим даними.

Критичною проблемою залишається недостатність історичних даних для навчання моделей прогнозування рідкісних катастрофічних подій. Вирішенням цієї проблеми виступають гібридні моделі Sim-ML, що поєднують імітаційне моделювання та машинне навчання. Імітаційна модель

використовується як генератор синтетичних даних, моделюючи мільйони віртуальних сценаріїв криз. Це дозволяє натренувати нейронну мережу розпізнавати патерни загроз, які ще не відбулися в реальності, підвищуючи точність прогнозування до 99% у специфічних сценаріях [4].

Особливої актуальності набуває інтеграція метеорологічних моделей у контур управління для нівелювання кліматичних ризиків, що дозволяє прогнозувати не лише логістичні розриви, а й фінансові наслідки [1]. Водночас емпіричні дані підтверджують, що алгоритми глибокого навчання виступають каталізаторами реінжинірингу бізнес-процесів, підвищуючи когнітивну гнучкість підприємства та здатність обробляти слабкі сигнали небезпеки [5].

Таким чином, попри значний потенціал, впровадження ШІ стикається з проблемою - непрозорості алгоритмів прийняття рішень. Для забезпечення довіри менеджменту до автоматизованих рекомендацій критично важливим є розвиток напряму «Пояснюваного ШІ». Крім того, ефективність запропонованих моделей залежить від якості даних та рівня інтероперабельності інформаційних систем усіх учасників ланцюга постачання.

Отже, ефективне управління ризиками в сучасних умовах базується на принципах системної інтеграції та гібридного інтелекту, що передбачає створення екосистеми цифрових двійників та синергію методів імітаційного моделювання з машинним навчанням. Такий підхід уможливлює перехід до проактивної стійкості, де основна увага зосереджується на превентивному виявленні загроз, а не на реагуванні постфактум. Це, у свою чергу, дозволяє сформувати «антикрихкість» ланцюгів постачання, забезпечуючи їх здатність не лише витримувати навантаження, але й еволюціонувати під тиском невизначеного середовища.

Перелік використаних джерел

1. Ghadge A., Wurtmann H., Seuring S. Managing climate change risks in global supply chains: a review and research agenda. *International Journal of Production Research.* 2020. Vol. 58, No. 1. P. 44–64. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1629670.

2. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control. 2021. Vol. 32, No. 9. P. 775–788. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450.

3. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с.

4. Badakhshan E., Mustafee N., Bahadori R. Application of simulation and machine learning in supply chain management: A synthesis of the literature using the Sim-ML literature classification framework. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 198. Art. 110649. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110649.

5. Хмара М. П. Роль штучного інтелекту у глобальних ланцюгах постачання. *Проблеми розвитку економіки*. 2024. № 6 (23). С. 41–48. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.5.

Валентина ГАТИЛО [1], Крістіна ГОРДІЄНКО [2]
[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D3 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ

Однією з ключових проблем сучасних компаній у логістиці, виробництві та роздрібній торгівлі є забезпечення оптимального рівня запасів. Помилки у прогнозуванні попиту призводять до двох критичних ситуацій — надлишку продукції та її дефіциту [1]. Затоварення виникає, коли підприємство накопичує продукцію, що не відповідає реальному попиту, що спричиняє заморожування коштів та збільшення витрат на зберігання [1]. Особливо це небезпечно для швидкопсувних або сезонних товарів.

Дефіцит продукції, навпаки, формується у періоди зростання попиту. Відсутність товару на складі призводить до втрати продажів та погіршення лояльності клієнтів [2]. У сфері електронної комерції навіть короткочасний out-of-stock може негативно вплинути на рейтинг магазину та його репутацію. Обидві ситуації створюють загрози фінансовій безпеці підприємства, що особливо критично в умовах динамічного ринку.

Саме тому бізнес активно впроваджує технології штучного інтелекту, які здатні аналізувати великі масиви інформації та формувати точні прогнози попиту [3]. На відміну від традиційних статистичних методів, що працюють з обмеженим набором даних, алгоритми машинного навчання враховують значно ширший спектр факторів, зокрема історичні дані продажів, сезонність, погодні умови, поведінку споживачів у реальному часі, інформацію з соцмереж, пошукові тренди та зовнішні економічні події [4].

Штучний інтелект здатний виявляти закономірності, які неможливо визначити традиційними інструментами. Він працює зі структурованими та неструктурованими даними, включаючи текстові відгуки чи зображення, що робить аналіз більш комплексним [5]. Системи ШІ швидко адаптуються до змін ринку, автоматично коригуючи прогнозні моделі та знижуючи похибку навіть до кількох відсотків у деяких галузях.

Традиційні методи прогнозування, такі як ковзні середні чи експоненційне згладжування, залишаються корисними, але їхня ефективність обмежена стабільністю середовища [6]. Вони не можуть працювати з великими даними та враховувати значну кількість зовнішніх факторів. На противагу їм сучасні моделі машинного навчання, такі як дерева рішень, градієнтний бустінг і нейронні мережі (зокрема LSTM), дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та визначати взаємозв'язки між численними змінними [7]. Гібридні підходи, що поєднують традиційні методи та ШІ, забезпечують ще вищу точність прогнозування.

Застосування ШІ у прогнозуванні попиту має суттєвий позитивний вплив на фінансову стабільність підприємства. Точні прогнози дають змогу

знизити витрати на зберігання, уникнути дефіциту товарів, оптимізувати процес закупівель і логістики, а також зменшити кількість термінових замовлень [8]. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та спрямувати заощаджені кошти на розвиток бізнесу.

В Україні, де війна впливає на логістику та доступність товарів, штучний інтелект стає незамінним інструментом для прогнозування попиту. Точне планування поставок , яке забезпечує ШІ, допомагає пом'якшити наслідки атак та логістичні системи, що є частиною критичної інфраструктури. Це сприяє стабільності економіки та забезпечує потреби населення..

Я вважаю, що для українських підприємств у воєнний час ключем до успішного планування є гібридні моделі прогнозування попиту. Поєднання ШІ та традиційних методів забезпечує максимальну точність прогнозів, адаптивність до змін та стійкість логістики. Це дозволяє ефективно управляти запасами, мінімізувати ризики та забезпечувати безперебійну роботу навіть в умовах війни.

Перелік використаних джерел

1. Василенко В. О., Бурцева Т. А. Використання технологій штучного інтелекту в системах управління логістичними процесами. *Економіка та держава*. 2021. №6. С. 45–50.
2. Крикавський Є. В., Похильченко О. О. Цифровізація ланцюгів поставок: можливості та виклики. *Логістика: теорія та практика*. 2020. Т. 2, №1. С. 7–15.
3. Карпінський Б. А. Штучний інтелект у сучасних бізнес-процесах: тенденції та перспективи. *Економічний дискурс*. 2022. №4. С. 81–89.
4. Майстро С. В. Особливості прогнозування попиту в умовах цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 120–127.
5. Лисенко Р. В. Використання методів машинного навчання для оптимізації запасів у ритейлі. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 93–102.
6. Губська Н. С. Вплив цифрових технологій на ефективність управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, №3. С. 12–20.
7. Галдай Н. М., Пилипчук В. П. Інтелектуальні системи прогнозування в управлінні підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. Т. 3, №2. С. 54–61.
8. Цимбалюк С. О. Цифрові інновації в управлінні запасами: потенціал використання штучного інтелекту. *Проблеми економіки*. 2020. №3. С. 210–216.

Софія ГОЦУЛЯК [1]
[1] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D5 Маркетинг,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ АНАЛІТИКИ ПОВЕДІНКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах цифрової конкуренції компанії все частіше звертаються до алгоритмів аналітики поведінки споживачів, щоб забезпечити більш персоналізовану та релевантну взаємодію з клієнтами. Оскільки ринок насичується інформаційними потоками, а поведінка користувачів стає більш фрагментованою, точна обробка даних і прогнозування дій споживачів перетворюються на ключовий фактор конкурентоспроможності. Аналітика поведінки дозволяє не лише оптимізувати маркетингові стратегії, а й підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є критичним у середовищі високої конкуренції [1].

Однією з головних переваг використання алгоритмів поведінкової аналітики є можливість формувати персоналізовані пропозиції на основі аналізу минулих дій користувачів. За даними дослідження McKinsey, компанії, що ефективно застосовують персоналізацію на основі поведінки, отримують до 40% додаткового доходу завдяки підвищенню точності таргетування (McKinsey & Company, 2020). Такі алгоритми враховують історію покупок, взаємодію з контентом, патерни перегляду та реакції на рекламні кампанії, створюючи динамічні профілі клієнтів. Це дозволяє компаніям адаптувати маркетингові повідомлення в режимі реального часу.

Важливою складовою аналітики поведінки є застосування технологій машинного навчання. Алгоритми кластеризації, дерева рішень та нейронні мережі дають змогу сегментувати аудиторію не за традиційними демографічними ознаками, а за моделями поведінки. Така сегментація є значно точнішою й дозволяє створити більш релевантний клієнтський шлях. Зокрема, за даними Chen & Zhang [2], поєднання прогнозної аналітики з алгоритмами машинного навчання підвищує точність рекомендаційних систем на 20–35%.

Використання digital-інструментів істотно трансформує маркетингові стратегії компаній, оскільки забезпечує точніший аналіз споживчої поведінки, удосконалення комунікаційних підходів та впровадження персоналізованих рішень для кожного клієнта. Завдяки цифровим технологіям маркетинг набуває більшої гнучкості, інтерактивності та можливості орієнтуватися на конкретні потреби визначених сегментів аудиторії.

Активна діджиталізація стимулює широке застосування інструментів автоматизації маркетингу, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на поведінкові зміни споживачів, працювати з великими масивами даних і оптимізувати рекламні кампанії у режимі реального часу. Використання CRM-систем, технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання сприяє формуванню персоналізованих комунікацій, підвищенню залученості клієнтів і зміцненню їхньої лояльності [3; 4].

Запровадження омніканального маркетингу надає можливість синхронізувати всі точки контакту зі споживачами та створювати цілісний клієнтський шлях. Поєднання SEO, SMM, контент-маркетингу, email-розсилок, PPC-реклами та аналітики великих даних забезпечує ширше охоплення аудиторії та підвищує рентабельність маркетингових інвестицій.

Цифрові інструменти також змінюють принципи проведення рекламних кампаній: бізнес отримує змогу здійснювати точний таргетинг, використовувати ремаркетинг для повернення потенційних покупців та здійснювати A/B-тестування з метою оптимізації результативності. Інтеграція штучного інтелекту в рекламні технології дозволяє автоматично коригувати ставки, визначати найефективніші формати реклами та прогнозувати результати кампаній на основі поведінкових даних.

Водночас цифровізація створює нові виклики: постійні зміни алгоритмів соціальних мереж і пошукових систем, необхідність дотримуватися вимог законодавства щодо захисту персональних даних, загострення конкуренції в онлайн-середовищі та ризики, пов'язані з кібербезпекою. Тому маркетингові стратегії повинні бути не лише технологічно адаптивними, а й базуватися на комплексному аналізі потреб споживачів.

Отже, діджиталізація суттєво трансформувала процес розроблення маркетингових стратегій. Завдяки розвитку цифрових інструментів бізнес отримав змогу глибше досліджувати інтереси споживачів, автоматизувати комунікаційні процеси та підвищувати рівень персоналізації контенту. Маркетингова діяльність стає ефективнішою через активну взаємодію з аудиторією в соціальних мережах, email-комунікаціях, контекстній рекламі та інших цифрових каналах [3].

Перехід до омніканальності є закономірним результатом цифрової трансформації, оскільки сучасні споживачі очікують цілісного й безперервного досвіду взаємодії з брендом у будь-якому середовищі. Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх платформ і digital-інструментів у єдину систему, що забезпечує персоналізований супровід клієнта на кожному етапі його взаємодії з компанією та сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки алгоритми аналітики поведінки відіграють ключову роль у формуванні персоналізованих маркетингових стратегій. Ці алгоритми стають одним із найважливіших інструментів бізнесу, адже дають змогу ефективніше розуміти потреби споживачів, прогнозувати їхню поведінку та пропонувати індивідуальні рішення. Водночас їх застосування створює нові виклики у сфері конкуренції, маркетингової етики та захисту персональних даних. Тому використання поведінкової аналітики потребує відповідального підходу не лише з боку бізнесу, а й з боку державних та регуляторних органів.

Поведінкова аналітика визначається як процес збирання, обробки та інтерпретації даних про дії користувачів у цифровому середовищі з метою створення персоналізованих пропозицій. Використовуючи такі інструменти, як алгоритми машинного навчання, штучний інтелект та великі дані, компанії можуть формувати індивідуальні маркетингові повідомлення, підбирати

відповідний контент та оптимізувати рекламні кампанії. Ці технології дозволяють суттєво підвищити рівень залученості споживачів і збільшити ефективність взаємодії між бізнесом і клієнтами.

Застосування алгоритмів аналітики поведінки є вигідним для компаній, оскільки дає змогу створювати точніші прогнози, зменшувати витрати на неефективні рекламні кампанії та покращувати клієнтський досвід. Проте надмірна персоналізація може мати і негативні наслідки. З одного боку, бізнес отримує можливість більш точно контролювати та формувати споживчий попит. З іншого – існує ризик маніпуляцій, надмірного втручання в особистий простір людини та підвищеного збору даних, що вимагає особливої уваги з боку суспільства та регуляторів.

Не менш важливою є проблема цифрової конкуренції. Компанії, які володіють більшими обсягами даних і більш потужними аналітичними інструментами, отримують значну конкурентну перевагу. Це може призвести до посилення нерівності між ринковими гравцями, формування бар'єрів для входу на ринок та зловживання домінуючим становищем. У таких умовах правильне застосування алгоритмів поведінкової аналітики має бути збалансованим і відповідати антимонопольним та етичним нормам.

Окремої уваги потребує питання впливу таких технологій на споживачів. Правильно налаштована персоналізація може підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечити релевантні пропозиції та спростити процес вибору товарів чи послуг. Проте надмірне використання персональних даних може викликати недовіру споживачів, формувати відчуття цифрового стеження та призводити до зловживань з боку компаній, що ставить під загрозу етичні стандарти маркетингової діяльності.

Порівняльний аналіз різних підходів до використання алгоритмів поведінкової аналітики свідчить, що їх ефективність залежить не лише від рівня технологічної складності, а й від відповідності законодавству, прозорості процесів збору даних та готовності компаній дотримуватися етичних принципів. Необхідно пам'ятати, що максимальна ефективність персоналізованого маркетингу можлива лише у разі дотримання балансу між інноваціями та безпекою даних.

Загалом алгоритми поведінкової аналітики є потужним інструментом, який здатний суттєво трансформувати маркетингову діяльність. Вони можуть сприяти розвитку бізнесу, підвищенню якості обслуговування та створенню більш гнучких моделей взаємодії зі споживачами. Однак їх безконтрольне застосування може призвести до порушення приватності, зловживань та посилення цифрової нерівності між компаніями. Тому важливо забезпечити відповідне нормативне регулювання, а також розробити етичні стандарти використання технологій.

На мою думку, у сучасних умовах цифрової конкуренції використання алгоритмів поведінкової аналітики має здійснюватися відповідально та прозоро. Необхідно розробити ефективні регуляторні механізми, які б забезпечили баланс між інноваціями, захистом прав споживачів та чесною конкуренцією на ринку

Перелік використаних джерел

1. Smith, J. (2021). Behavioral Analytics in Digital Marketing: Trends and Strategies. Journal of Marketing Insights, 14(2), 45–58.
2. McKinsey & Company. (2020). The Value of Personalization in Marketing. McKinsey Research Report.
3. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 135–142.
4. Омельянович О. Р., Боб'як А. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 73–77.

Валентина ГАТИЛО [1], Ігор ЄМЕЦЬ [2]
[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої осіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах перманентної турбулентності ринкового середовища, спричиненої геополітичними факторами та трансформаційними процесами в економіці України, питання виживання та розвитку підприємств сфери гостинності набувають особливої гостроти. Ресторанний бізнес, як один із найбільш чутливих до змін споживчих настроїв секторів економіки, стикається з безпрецедентними викликами. Традиційні механізми захисту бізнесу, що фокусувалися на фізичній та майновій безпеці, втрачають свою ефективність. На перший план виходить проблема забезпечення економічної безпеки через призму ринкової стійкості. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю перестає бути лише маркетинговою функцією і трансформується в головний інструмент антикризового менеджменту та гарантування безпеки підприємництва.

Проблематика адаптації ресторанного бізнесу до кризових умов є предметом активних наукових дискусій останніх років. О. Ю. Давидова ґрунтовно досліджує цифровізацію як безальтернативний драйвер конкурентоспроможності, стверджуючи, що технологічна відсталість є прямою загрозою існуванню закладу [1]. Важливими є напрацювання М. П. Буданова, який розглядає формування механізмів організаційно-економічного забезпечення безпеки підприємств, акцентуючи на необхідності системного підходу до управління ресурсами [2].

Специфіку функціонування ресторанного бізнесу в кризові періоди досліджують Н. Р. Кубрак та співавтори, які провели порівняльну

характеристику викликів часів пандемії COVID-19 та воєнного стану, визначивши ключові вектори адаптації [3]. Закордонні дослідники, зокрема Buhalis D., вводять поняття «Hospitality 5.0», де безпека бізнесу нерозривно пов'язана зі штучним інтелектом та автоматизацією [4]. Водночас М. Барна та І. Мельник акцентують увагу на стратегічному вимірі цифровізації. Науковці доводять, що розробка комплексної стратегії цифровізації є не просто інструментом оптимізації, а фундаментом економічної безпеки, що дозволяє готельно-ресторанним підприємствам нівелювати ризики зовнішнього середовища через технологічну адаптивність та ефективне управління даними [5]. Попри значний науковий доробок, питання створення інтегрованого механізму, який би поєднував інструменти цифрової конкурентної боротьби та протоколи економічної безпеки на рівні окремого ресторану, залишаються недостатньо вивченими, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Економічна безпека підприємства ресторанного бізнесу є складним станом, що характеризується здатністю протистояти дестабілізуючому впливу загроз та підтримувати платоспроможність. У сучасних умовах її слід розглядати як похідну функцію від ринкової позиції закладу, де втрата конкурентоспроможності миттєво трансформується у фінансові ризики та касові розриви. Відтак, стратегія конкурентоспроможності виступає своєрідною «імунною системою» підприємства, а в умовах цифровізації ключовими драйверами безпеки стають інноваційна адаптивність та технологічна оснащеність.

Практична імплементація стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю виступає фундаментальним інструментом забезпечення життєздатності підприємства, дозволяючи сформувати дієвий механізм економічної резильєнтності до екзогенних шоків та ринкових турбулентностей. Це досягається шляхом розбудови адаптивної омніканальної архітектури комунікації та збуту, яка диверсифікує ризики та гарантує безперервність бізнес-процесів. Окрім того, системне управління конкурентними перевагами сприяє трансформації споживчої лояльності у стратегічний нематеріальний актив, капіталізуючи відносини з клієнтами та забезпечуючи стабільність грошових потоків. У довгостроковій перспективі синергія цих факторів детермінує стійке фінансове зростання підприємства, зміцнює його ринкові позиції та суттєво підвищує інвестиційну привабливість для стейкхолдерів.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю трансформується з допоміжної функції у ключову домінанту архітектури економічної безпеки ресторанного бізнесу. Забезпечення стійкості закладу в умовах невизначеності вимагає переходу від ситуативного реагування до проактивного моделювання загроз. У цьому контексті перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у розробці адаптивних моделей ризик-менеджменту, що базуються на інструментах предиктивної аналітики та нейромережевому моделюванні, для нівелювання ентропії зовнішнього середовища.

Перелік використаних джерел

1. Давидова О. Ю. Диджиталізація як драйвер зростання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ.* 2022. № 12. С. 113–120. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-113-120.
2. Буданов М. П. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 303–312. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-303-312.
3. Кубрак Н. Р., Саган Х. Б., Саган В. Р. Функціонування ресторанного бізнесу в період COVID-19 та у період воєнного часу: порівняльна характеристика. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Т. 1, № 21. С. 326–336. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.21.326-336.
4. Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart hospitality: from smart cities and smart tourism to agile business ecosystems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2023. Vol. 35, No. 1. P. 30–60.
5. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66.

Олена МКРТИЧЬЯН [1], Олена СИВОЛОВСЬКА [2]

[1] старший викладач кафедри маркетинг, комерційна діяльність та економічна теорія, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна

[2] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри маркетинг, комерційна діяльність та економічна теорія, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності: військові ризики, інфляційний тиск, коливання валютного курсу, порушення в логістичних ланцюгах, зміни в структурі попиту. У цих умовах зростає значення маркетингових стратегій ціноутворення як інструменту забезпечення конкурентоспроможності на ринку та фінансової стабільності підприємства. Ціна стає не тільки елементом маркетингового комплексу, але й ключовим механізмом управління доходами, маржею, ліквідністю та інвестиційним потенціалом підприємства.

Фінансову стабільність підприємства в контексті цінової політики доцільно розглядати як здатність генерувати достатній і передбачуваний грошовий потік для покриття операційних витрат, погашення боргів і фінансування розвитку при збереженні конкурентоспроможного рівня цін для цільових сегментів ринку. Це означає, що цінова політика повинна одночасно відповідати вимогам ринку

(очікуванням споживачів і динаміці попиту) та внутрішнім фінансовим обмеженням (структурі витрат, рівню ризику, стратегічним цілям власників).

Маркетингові стратегії ціноутворення доцільно класифікувати за комбінацією ринкових і фінансових орієнтирів.

В першу чергу слід розглянути стратегії ринкової експансії, спрямовані на швидке залучення клієнтів, збільшення частки ринку та формування лояльності. Вони підходять для зростаючих ринків або при виведенні нових продуктів на ринок, але вимагають ретельного контролю маржі, щоб не порушити фінансову стабільність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Далі йдуть стратегії преміального позиціонування, спрямовані на збільшення маржі за рахунок диференціації продукту та бренду. Вони забезпечують більший запас на випадок коливань витрат, але вимагають систематичної роботи над якістю, сервісом та комунікацією, щоб виправдати вищий рівень цін в очах споживачів.

А також стратегії збалансованого ціноутворення, які поєднують цілі збереження конкурентних позицій із підтримкою цільових фінансових показників. Вони базуються на глибокому розумінні сприйняття цінності різними групами споживачів і дозволяють гнучко розподіляти ціновий тиск між сегментами.

В умовах цифровізації та розвитку електронної комерції зростає роль динамічного та алгоритмічного ціноутворення, заснованого на обробці масивів даних про попит, еластичність, поведінку покупців та активність конкурентів. Використання систем бізнес-аналітики та інструментів штучного інтелекту дозволяє підприємствам оперативно коригувати ціни залежно від завантаженості потужностей, сезонності, рівня запасів та фінансових потреб, що знижує ризик втрати прибутку або клієнтів через невідповідний рівень цін.

Створення ефективної маркетингової стратегії цінової політики доцільно здійснювати на основі покрокового алгоритму:

1. Стратегічне цілепокладання, мета якого – визначення пріоритетів, а саме: зростання частки ринку, максимізація прибутку, стабілізація грошових потоків, зниження фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості. Цінова стратегія повинна бути узгоджена із загальною комерційною та фінансовою стратегією підприємства.

2. Маркетингово-фінансовий аналіз середовища, мета якого – оцінка структури витрат, точки перелому, рівня операційного та фінансового важеля, а також ринкових умов.

3. Сегментація та аналіз сприйняття цінності, а саме поділ груп споживачів за ціновою чутливістю, рівнем вимог до послуг, важливістю бренду та додаткових послуг. На цьому етапі доцільно використовувати інструменти маркетингових досліджень.

4. Вибір і комбінація стратегій і методів ціноутворення, коли залежно від цілей підприємства можуть бути використані витратні, ринкові, орієнтовані на цінність, конкурентні, аукціонні, динамічні та інші методи. Важливо не стільки вибрати єдиний метод, скільки створити збалансовану систему, що враховує як фінансові потреби, так і поведінку споживачів.

5. Сценарне моделювання та оцінка впливу на фінансову стабільність. Розрахунок можливих сценаріїв (оптимістичного, базового або песимістичного) з

урахуванням змін попиту, витрат, обмінного курсу, процентних ставок. Оцінка впливу обраної цінової стратегії на показники рентабельності продажів, ліквідності, процентного покриття, маневреності власного капіталу.

6. Моніторинг, контроль і адаптація. Слід враховувати, що цінова стратегія повинна бути гнучкою, тобто необхідно регулярно переглядати цінові рішення з урахуванням результатів продажів, поведінки конкурентів, реакції споживачів і змін фінансового стану підприємства, що дозволяє підтримувати баланс між ринковими і фінансовими цілями.

Маркетингові стратегії ціноутворення особливо важливі для підприємств, що працюють у галузях з високою ресурсомісткістю, значною часткою імпортних компонентів і складною логістикою, зокрема в транспорті, логістичних послугах і промисловому виробництві. У цих галузях цінові рішення безпосередньо пов'язані з ризиками перебоїв у постачанні, коливаннями цін на енергоносії та змінами виробничих витрат. Необдумане зниження цін з метою підтримки попиту може призвести до втрати ліквідності, тоді як надмірне підвищення цін може призвести до відтоку клієнтів і недовикористання потужностей. Тому цінова стратегія повинна ґрунтуватися на систематичному управлінні витратами, використанні резервів для підвищення ефективності та розвитку ціннісних переваг, які знижують цінову чутливість споживачів.

Важливим аспектом забезпечення фінансової стабільності є інтеграція цінової політики з іншими маркетинговими інструментами, а саме з продуктовими інноваціями, сервісним супроводом, комунікацією, програмами лояльності та розвитком бренду. Завдяки цьому створений маркетинговий комплекс цінностей дозволяє підприємству обґрунтувати рівень цін, підвищити готовність споживачів платити і забезпечити більш стабільні грошові потоки навіть в умовах посилення конкуренції і макроекономічних потрясінь.

Таким чином, маркетингові стратегії ціноутворення є ключовою ланкою механізму управління економічною безпекою бізнесу. Їх науково обґрунтована розробка і практична реалізація на основі даних, сценарного моделювання та інтеграції з фінансовим управлінням дозволяють одночасно підтримувати конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках і забезпечувати його фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел

1. Дергоусова А. О. *Маркетингове ціноутворення*: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2025. 113 с.
2. Дергоусова А. О., Сиволовська О. В., Бойко К. Ю. *Маркетинг* : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2019. - 119 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Київ: Хімджест, 2018.
4. Портер М. *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш формат, 2020.
5. Ліхоносова Г. С. Фінансова безпека країни в умовах цифровізації соціально-економічних процесів. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 2(50). С. 48–53.

6. Яременко О. В. *Фінансова стійкість підприємства: методи оцінювання та напрями забезпечення*. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2021.

Вікторія СМЄСОВА [1], Володимир РЕВА [2]
[1] д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м Дніпро, Україна
[2] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 292 Міжнародні економічні відносини,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м Дніпро, Україна

ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ ЕСТОНІЇ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції економічного розвитку змушують країни адаптуватися до нових реалій та створювати нові стратегії для розвитку економіки. Однією з основних рушійних сил економічного розвитку на сьогоднішній день є цифровізація, що створює засади для підвищення конкурентоспроможності країн у глобальній екосистемі. Естонія є одним із найбільш успішних прикладів використання інструментів цифровізації в економіці. Наразі понад 98% населення має цифрові ID, 62,6% мають базові цифрові навички, а частка ІКТ-спеціалістів від загальної робочої сили складає 6,7%. Такі показники суттєво перевищують відповідні індикатори інших країн ЄС [1]. У цьому зв'язку важливим та актуальним є обґрунтування особливостей цифровізації економіки Естонії, а також можливостей застосування найкращих естонських практик у цьому процесі в Україні.

Україна має значні досягнення в процесі цифровізації економіки. Головним проєктом у цій сфері є «Дія» – національна цифрова платформа документів та державних послуг. У 2023 р. в Україні лише 82% населення користувалося інтернетом, що на 16% менше, ніж в Естонії [2]. Зокрема, індекс цифрової трансформації регіонів в Україні становить лише 30 зі 100 балів [3]

Серед основних чинників успіху Естонії у провадженні цифрових змін в економіці є створення відповідної нормативно-правової бази. Так, у 2000 р. був сформований акт про електронний підпис, що юридично закріпив його рівнозначність зі звичайним підписом. Створення системи X-Road – децентралізованої системи, що включає різноманітні зв'язані між собою бази та реєстри даних – дозволило уніфікувати обмін даними та швидко виконувати запити користувачів як на рівні органів державної влади, так і на рівні бізнесу. Впровадження цієї інноваційної екосистеми призвело до того, що у 2024 р. було опрацьовано більше 2,7 мільярдів запитів [4].

Окремо впроваджено принцип once-only, коли громадянин надає дані лише один раз, а інші бази даних отримують їх автоматично. Створення електронного ID дозволило громадянам бути юридичною частиною цієї системи, в якій будь-які операції можуть бути зроблені ними онлайн – від подання декларації – до голосування. Також була створена модель е-

government, завдяки якій усі адміністративні послуги було переведено в онлайн-режим [5, с 86-106].

На реальних показниках можна побачити, що завдяки цим трансформаціям Естонія щорічно економіть близько 1400 років робочого часу. Подача податкових декларацій займає приблизно 5 хвилин, а загальна кількість (цих декларацій у розмірі 95% подається онлайн [6]. За різними оцінками, цифровізація економить до 2% ВВП [7]. Легкі умови для відкриття та ведення бізнесу дозволили відкрити більше 1300 стартапів, одним із них є Bolt, Wise, Skype та Pipedrive [8].

Основним економічним драйвером цифровізації Естонії є програма e-Residency, відповідно до якої на країну з населенням 1,3 млн людей у першій половині 2025 р. виділено 68 млн євро. За півроку Естонія отримала заявки на відкриття 8000 нових електронних резидентів, що створили 2634 нові компанії. З початку роботи програми (з 2014 р.), вона дозволила отримати додатковий прибуток у розмірі 342 млн євро [9].

Цікавим моментом є те, що українці становлять більшість серед електронних резидентів Естонії. Тільки, За весь час реалізації програми громадянами України було отримано 8341 статусів е-резидента та створено 3047 компаній, що є найбільшим показником серед інших країн. Основною причиною значної кількості заявок від українців є те, що створення компанії у Естонії відкриває доступ до всього основного європейського ринку, ринку ЄС. Проте потрібно розуміти, що така резиденція не надає таких прав як звичайна. Людина не стає громадянином Естонії, а лише може використовувати її послуги [10]. Окремо за індексом Tax Foundation Естонія посідає перше місце. І саме через це резиденцію оформлюють й громадяни інших країн ЄС [11].

Розглядаючи найкращі практики Естонії у сфері цифровізації економіки та перспективи їх реалізації в Україні, можна зробити висновок, що впровадження системи, подібної системі X-Road, в українській економіці буде одним із ефективних рішень. Це може значно скоротити бюрократію та зменшити корупцію, оскільки буде нівелюватися негативний вплив людського фактору, забезпечуватися прозорість економічних операцій, процесу сплати податків, видачі необхідних документів тощо. Наступним кроком є впровадження цифрової ідентифікації як обов’язкового статусу. Таке рішення дозволить більшості населення стабільно користуватись усіма сервісами від держави. З програмою e-Residency ситуація складніша, оскільки в Україні немає прямого доступу до європейського ринку, але запровадження можливості іноземцям відкривати компанії в Україні в онлайн-режимі може принести додатковий дохід від економічних операцій та податків. Також потрібує вирішення проблема недостатньої цифрової трансформації регіонів України, оскільки без цього впроваджувати будь-які цифрові реформи буде складніше. Такі рішення зможуть підсилити конкурентоспроможність України на світовому ринку, підвищити рівень її технологічного та економічного розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Estonia 2024 Digital Decade Country Report | Shaping Europe's digital future. Shaping Europe's digital future | Shaping Europe's digital future. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/estonia-2024-digital-decade-country-report (date of access: 10.12.2025).
2. World Bank Open Data Estonia. World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank.org/country/Estonia (date of access: 10.12.2025).
3. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku (дата звернення: 10.12.2025).
4. Ghimire S. Why Estonia Is Europe's Digital Powerhouse: A Study in E-Governance Transformation - Frost & Sullivan Institute. Frost & Sullivan Institute. URL: https://frostandsullivaninstitute.org/why-estonia-is-europes-digital-powerhouse-a-study-in-e-governance-transformation/ (date of access: 10.12.2025).
5. Kitsing M. Success Without Strategy: E-Government Development in Estonia. Policy & Internet. 2011. Vol. 3, no. 1. P. 86–106. URL: https://doi.org/10.2202/1944-2866.1095 (date of access: 10.12.2025).
6. Government cloud - e-Estonia. e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/solutions/e-governance/government-cloud/ (date of access: 10.12.2025).
7. How Estonia Transformed into a Digital-first Society. Drivers of Digital Transformation - Seven Peaks Software. URL: https://sevenpeakssoftware.com/blog/how-estonia-transformed-into-a-digital-first-society (date of access: 10.12.2025).
8. International business accelerator brings startups to Estonia to develop digital society services – Invest in Estonia. Invest in Estonia. URL: https://investinestonia.com/international-business-accelerator-brings-startups-to-estonia-to-develop-digital-society-services/ (date of access: 10.12.2025).
9. E-Residency brings record revenue in first half of 2025 – Invest in Estonia. Invest in Estonia. URL: https://investinestonia.com/e-residency-brings-record-revenue-in-first-half-of-2025/ (date of access: 10.12.2025).
10. How many Estonian e-residents are there? Find e-Residency statistics. e-Residency. URL: https://www.e-resident.gov.ee/dashboard/ (date of access: 10.12.2025).
11. International Tax Competitiveness Index 2025. Tax Foundation. URL: https://taxfoundation.org/research/all/global/2025-international-tax-competitiveness-index/ (date of access: 10.12.2025).

Інна САМОЙЛЕНКО [1], Вероніка ШАТКОВА [2]
[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Національний аеркосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент
Національний аеркосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення конкурентоспроможності підприємства його ефективна виробнича діяльність, в значній мірі визначаються якістю продукції, підвищенням її надійності, використанням прогресивної техніки і технології. Дослідження сутності конкурентоспроможності продукції та її основної складової – комплексної характеристики властивостей продукції, а також аналіз літератури з цієї тематики дав змогу визначити систему принципів її кількісної оцінки, яка полягає у наступних твердженнях:

1. Рівень конкурентоспроможності продукції є відносними показником та може бути визначеним тільки внаслідок порівняння з продукцією конкурентів.

2. Виробник, ставлячи завдання оцінки рівня конкурентоспроможності своєї продукції, не повинен розвивати ідею абсолютної конкурентоспроможності, не пов'язаної з конкретним ринком. Споживачі на ринку не виступають єдиним однорідним суспільством та належать до різних його сегментів та мають різну структуру потреб, внаслідок чого по різному оцінюють конкурентні переваги та недоліки продукції. Таким чином, виробник повинен обмежитись дослідженнями певного сегменту ринку, що володіє найбільшою привабливістю з точки зору просування продукції. Як один з основних напрямків підвищення конкурентноздатності продукції на досліджуваному підприємстві можна вважати застосування методики оцінки конкурентоспроможності продукції.

3. Якість продукції (як економічна категорія) представляє собою матеріальну основу задоволення як виробничих, так і особистих потреб людей, і цим визначається її унікальна громадська, економічна та соціальна значущість. Чим вищою є якість продукції, тим більшим багатством володіє суспільство, і тим більші матеріальні можливості суспільство має в розпорядженні для свого подальшого прогресу.

Результати наукових досліджень, показують, що відомі методики оцінки конкурентоспроможності продукції можна об'єднати у три групи це:

а) підходи, що базуються на традиційному методі оцінки конкурентоспроможності товару та описують розрахунки одиничних і групових показників.

б) маркетинговий підхід передбачає необхідність врахування не лише вимог споживача до його ціни та якості при оцінці конкурентоспроможності товару, а й факторів, що визначають конкурентоспроможність усієї маркетингової діяльності підприємства. До них належать: організація

сервісу, гарантійне обслуговування, оперативність постачання, репутація підприємства, популярність його торгової марки та думка про неї споживача тощо.

в) виробничий підхід – засновано на оцінці рентабельності продажів конкретного товару та його ринкової долі. При розрахунку показника конкурентоспроможності різні автори пропонують використовувати середню геометричну від конкурентних переваг.

Кожен із підходів може самостійно використовуватися для оцінки конкурентоспроможності продукції на різних етапах її життєвого циклу. Комплексне їх застосування може створити, на нашу думку, методику, яка надасть можливість врахувати усі впливові чинники й об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції на усіх етапах її життєвого циклу.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції доцільно розбити на три етапи (рисунок 1).

Підбиваючи підсумок аналізу відомих із літературних джерел методик оцінки конкурентоспроможності продукції, слід відзначити, що всі вони мають ті або інші недоліки та переваги. Використання кожної з них є цілком доречним у певних умовах на певних етапах життєвого циклу товару. Питання про преваги тієї або іншої групи, на нашу думку, є дискусійним. Уявляється, що відповідь на нього повинна здійснюватися на основі співставлення недоліків та переваг конкретної методики відповідно до цілей дослідження.

Конкурентоздатність це важлива ринкова категорія, що відбиває одну з найважливіших властивостей ринку його конкурентність. При незмінних якісних характеристиках виробу його конкурентоздатність може змінюватися в досить широких межах, реагуючи на різні фактори, обумовлені конкурентною позицією підприємства в зовнішньому економічному середовищі.

Таким чином, представляється, що проблема конкурентоздатності продукції є комплексною, яка знаходиться на стику двох наукових дисциплін:

- технічної дисципліни кваліметрії (виміру якості);
- економічної дисципліни маркетингу.

Як зазначено в роботі [1]: «Конкурентоздатність є відносною величиною і знаходить своє вираження лише за умов конкуренції, і поза конкуренцією не існує. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність не тільки відображає вимоги ринку, але, що особливо важливо, орієнтує суб'єкти конкурентної боротьби на активні дії по завоюванню ринкових позицій, їх утримання, зміцнення та розширення».

В ринковій економіці конкурентоспроможність продукції це основна складова загальної конкурентоспроможності підприємства і тільки вихід на ринок з конкурентноздатним товаром дає можливість підприємству вижити в умовах ринку.

І Етап розробки та виробництва товару

Визначення важливих для споживача характеристик товару та їх оцінка(як правило це співвідношення якості та ціни його споживання):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{бi}},$$

$$q_i = \frac{P_{бi}}{P_i},$$

де: q_i - одиничний показник конкурентоспроможності;
P_i - значення характеристики оцінюваного товару;
$P_{бi}$ - значення характеристики товару, який приймається за базовий зразок.

Якщо на даному етапі визначений (досягнутий) рівень конкурентоспроможності товару виявився неприйнятним, то подальша його оцінка значення не має. Підприємству необхідно скоригувати якісні та/або цінові характеристики товару, з тим, щоб вони відповідали цілям конкурентної стратегії підприємства

ІІ Етап розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства

якщо на даному етапі виробнику вдалося досягти прийнятний рівень конкурентоспроможності своєї продукції, то підтвердити це необхідно позитивними результатами оцінки маркетингової діяльності підприємства. Йдеться про врахування таких чинників, як: терміни доставки товару, гарантійні зобов'язання продавця, сервісне обслуговування, умови оплати, імідж виробника тощо. Вищенаведені фактори порівнюються з аналогічними у конкурентів та ранжуються за ступенем важливості їх для споживача.

ІІІ Етап визначення рентабельності продажів товару та його ринкової долі

Якщо при наявності високого порівнюваного рівня конкурентоспроможності товару за якісними та ціновими характеристиками, а також за рівнем маркетингової діяльності підприємства, фактичні показники рентабельності продажів та ринкової долі не відповідатимуть очікуваним значенням, підприємству слід шукати причину цьому у негативному впливі зовнішнього безпосереднього оточення (можливо конкуренти застосовують більш ефективні методи реклами та просування своєї менш конкурентоспроможної продукції)

Загальний показник конкурентоспроможності

Загальний показник конкурентоспроможності розраховується відношенням якісних параметрів до економічних : $K_{загл.} = \frac{Qя}{Qe}$

Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності більше 1, то товар вважається конкурентоспроможним на ринку.

Рисунок 1 – Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності

Перелік використаних джерел

1. Слободянюк, К., Клочковський, О. (2022). Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-59

Наталя УШЕНКО [1], Софія ШЕВЧУК [2]
[1] д-р екон. наук, проф., професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна
[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ КРИЗ

Поведінка споживачів є ключовим індикатором стану ринкової економіки, визначаючи структуру попиту та стратегічні рішення суб'єктів господарювання. Проте серія кризових явищ 2020-2025 років (COVID-19, війна, інфляція) спричинила суттєві зміни споживчих патернів. Провідною ознакою трансформаційних змін поведінки споживачів закріпилося, що онлайн-покупки стали нормою. За даними опитування McKinsey (червень 2025), понад 90% споживачів у Китаї та США здійснили покупки в інтернеті протягом останнього місяця; те саме стосується понад 80% опитаних споживачів у Німеччині та Великій Британії [1]. Одночасно, згідно з опитуванням SCAYLE (2025), понад 50 % покупців відмовились від лояльності брендам через зростання цін [2].

Український контекст виявляє глибшу трансформацію. За Deloitte (2024), зросли витрати на техніку (+25 %) і харчі, але залежно від категорії товарів від 41% до 77% громадян змушені економити [3]. Це демонструє "нестабільність купівельної активності в часі" - синхронне відкладання та активізація споживання залежно від категорії товару.

Під час аналізу поведінки споживачів критично важливо виокремити вплив психологічних факторів, які в умовах війни виходять на перший план. Наприклад, тривожність формує схильність до консервативного споживання. За дослідженням Краузе О., Голда Н. та Тимошів М. (2024), поведінка стала більш раціональною через необхідність заощаджувати [4]. Такі особливості зумовлюють передумови, що базова мотиваційна модель А. Маслоу не здатна пояснити цю реальність: споживач діє не ієрархічно, а компромісно. В умовах війни українці демонструють патріотичне споживання - обирають національне, відмовляючись від товарів країн-агресорів [4].

Водночас споживач формує вибір, базуючись на ціннісних орієнтаціях. SCAYLE вказує, що споживач очікує персоналізовану вигоду та етичну пропозицію [5]. Це формує "багатовимірну цінність" як основний критерій вибору: економічний (ціна), психологічний (відчуття захищеності), соціальний (підтримка армії), етичний (екологічність).

У воєнних умовах часто спостерігаємо часову фрагментацію споживання, коли коливання покупок відбувається залежно від обставин (отримання доходу, обстріли). На мою думку, доцільно впровадити концепцію "адаптивних споживчих циклів" - гнучких моделей, що реагують на зовнішні фактори. Практично це означає відмову від історичних прогнозів і перехід до динамічних аналітичних систем.

Тож, підсумовуючи спостереження, слід зазначити, що потреби в умовах війни функціонують не ієрархічно, а багатовимірно. Патріотизм і безпека стають споживчими пріоритетами, а стандартні теорії потребують перегляду: нова реальність базується на солідарності, емоційній стабільності, адаптації.

Необхідно впровадити більше вузько спрямованих крос-культурних досліджень та лонгітюдинальних спостережень, аби фіксувати, які зміни збережуться в "новій нормальності" під час повномасштабного вторгнення зі сторони рф.

Перелік використаних джерел

1. State of Consumer 2025: US Consumers' Habits Are Changing. McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer (дата звернення: 10.12.2025).
2. SCAYLE Global Shopper Survey 2025: The Price of Loyalty. SCAYLE. 2025. URL: https://www.scayle.com/library/guides/global-survey-report (дата звернення: 10.12.2025).
3. Споживчі настрої українців у 2023-2024 роках: дослідження Deloitte. Inventure. 2024. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/spozhivacki-nastroyi-ukrayinciv-u-2023-2024-rokah (дата звернення: 11.12.2025).
4. Krause O., Golda N., Tymoshiv M.: Зміни поведінки споживача в умовах війни [Changes in consumer behavior in war conditions]. pp. 492-503, 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46672 (дата звернення: 11.12.2025).
5. Turn Relevance Into Revenue: Customer Personalization Strategies. SCAYLE. 2025. URL: https://www.scayle.com/library/blog/turn-relevance-into-revenue-customer-personalization (дата звернення: 11.12.2025).

Кирило ХОДИРЄВ [1]
[1] здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 075 Маркетинг,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України маркетингова діяльність є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Маркетинг у сільському господарстві слугує важливим засобом підвищення ефективності виробництва та збуту продукції, оскільки передбачає вивчення ринку, прогнозування тенденцій, формування попиту та раціональну організацію взаємодії між виробником і споживачем.

Сутність аграрного маркетингу полягає у виробництві такої продукції, яка здатна забезпечити підприємству максимальний прибуток за умови відповідності потребам ринку. Його завданнями є визначення споживчих властивостей продукції, планування обсягів виробництва, контроль якості, прогнозування кон'юнктури та розробка комерційних умов реалізації. Маркетинг сприяє встановленню оптимального співвідношення між виробничими ресурсами та ринковим попитом, що зумовлює підвищення економічної ефективності підприємства.

Особливості організації маркетингової діяльності в аграрному секторі зумовлені специфікою галузі: залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонністю виробництва, нерівномірністю завантаження ресурсів, різноманіттям форм власності та суттєвою роллю державного регулювання. Ці чинники зумовлюють необхідність адаптивності, прогнозування та гнучкості маркетингових інструментів.

Водночас у діяльності більшості аграрних підприємств виявляються системні проблеми маркетингової роботи. Передусім це розпорошення маркетингових функцій між структурними підрозділами, нерозуміння керівництвом ролі маркетолога, відсутність стратегічного планування та недостатній рівень підготовки фахівців. Як наслідок – маркетинг реалізується фрагментарно, переважно у вигляді окремих комунікаційних заходів, що знижує ринкову стійкість підприємств.

Удосконалення маркетингової діяльності можливе через формування спеціалізованих підрозділів або залучення зовнішніх консультативних служб, створення маркетингової інформаційної системи, підвищення ринкової орієнтації керівництва та розробку стратегічних маркетингових документів. При цьому стратегічний маркетинг включає визначення стратегічних зон господарювання, сегментацію ринку, оцінку привабливості ринкових ніш, формування стратегічних господарських підрозділів і вибір оптимального комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, просування).

Для аграрних підприємств актуальними є три основні типи маркетингових стратегій зростання: інтенсивне (органічне), інтеграційне та диверсифікаційне.

Їх застосування залежить від ресурсного потенціалу, ринкових можливостей та конкурентного середовища. Комплексний підхід до розробки стратегії передбачає погодження її елементів з загальною стратегією розвитку підприємства та оцінку економічних результатів її впровадження.

У практиці аграрних підприємств виокремлюють три форми впровадження маркетингу: епізодичне застосування окремих інструментів (для малих підприємств), періодичне використання маркетингових операцій у межах структурних підрозділів (для середніх підприємств) та стратегічне застосування маркетингу як системи управління (для підприємств, орієнтованих на динамічне зростання). Найвищий ефект досягається за умов інтеграції маркетингу у всю систему управління підприємством, коли маркетингове мислення стає частиною корпоративної культури.

Таким чином, ефективна організація маркетингової діяльності забезпечує раціональне управління виробничо-збутовими процесами, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності аграрних підприємств до умов ринкового середовища. Удосконалення інструментів маркетингу, розвиток професійної компетентності кадрів та посилення ринкової орієнтації менеджменту є ключовими передумовами забезпечення сталого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу.

Перелік використаних джерел

1. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4(54). С. 7–19.

2. Куболець К. Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174, Т. 186. С. 129–132.

Aytaj SULEYMANOVA [1]
[1] Master's in International Economics,
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE

In the modern era, digitalization has become the primary transformation factor of the global economic system. The rapid development of information and communication technologies (ICT), the expansion of electronic services, and the automation of business processes have fundamentally altered the nature of international trade. The COVID-19 pandemic accelerated this process, demonstrating that digital channels are vital for trade continuity. According to data from the UN Conference on Trade and Development (UNCTAD), in 2023, the volume of global e-commerce exceeded 5.8 trillion US dollars, constituting approximately 22% of total retail sales. The World Trade Organization (WTO) notes that digital trade has grown at an annual rate of over 8% since 2019, significantly higher than the overall trade growth rate (about 3%). These figures clearly demonstrate that digital channels have become the main artery of modern trade.

In-depth Context: While the history of digital trade dates back to the early 1990s with the spread of the internet, the real transformation began in the 2010s with the development of mobile technologies, cloud systems, and payment platforms. Under the influence of the Fourth Industrial Revolution, technologies such as Artificial Intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and blockchain have been integrated into the trade ecosystem, enabling a transition from traditional trade models to a new, dynamic structure. This transition is not merely a technological change but also a transformation of economic welfare and social dynamics. Economist M. Porter notes that digital transformation is one of the key factors determining trade competitiveness, and understanding this process is essential for modern business strategies.

1. Mechanisms of Digitalization's Impact on Trade and Electronic Platforms

Digitalization is the integration of digital technologies across all sectors of the economy. In international trade, this encompasses innovations such as Electronic Data Interchange (EDI), cloud computing, Artificial Intelligence (AI), and blockchain. The implementation of these technologies drastically increases operational speed (according to UNESCAP, transitioning from paper-based to electronic systems reduces time by 90%) and reduces costs (according to WTO estimates, saving 15-25%).

Mechanism 1: Process Optimization. Electronic Data Interchange (EDI) enables standardized data exchange between trading companies. For example, when an importer places an order from Europe, all documents (commercial invoice, bill of lading, customs declaration) are prepared, sent, and confirmed electronically. While this process could take 7-14 days using traditional methods, with EDI it can be reduced to up to 24 hours.

According to the 2022 report of the Azerbaijan Container Company, after implementing the EDI system, documentation costs decreased by 40% and error rates dropped by 75%.

Mechanism 2: Democratization and Expansion of SME Opportunities. The most significant impact is seen in the democratization of trade. Traditionally, the global market was accessible only to large corporations. Currently, platforms like Alibaba and Amazon, and even specialized marketplaces like Etsy and Trendyol, enable businesses of any size to reach a global audience with minimal investment. According to McKinsey data, the use of digital platforms by Small and Medium Enterprises (SMEs) can increase their export potential by up to 60%. The "Dropshipping" model enables international sales without holding inventory, creating an entirely new business model. For instance, a small handicraft producer in Turkey can sell directly to the USA, Canada, and European countries via Etsy without investing in warehouses and logistics.

Mechanism 3: Diversification of Marketing and Sales Channels. Social media marketing (Instagram, TikTok, Facebook) and Search Engine Optimization (SEO) help SMEs gain global recognition. According to Google data, in 2023, searches for "international delivery" increased by 150%. This indicates growing consumer interest in foreign products. Furthermore, virtual product demonstrations through video marketing and influencer marketing significantly boost sales.

2.Transformation of Digital Customs Systems and Logistics

The biggest boost to the physical aspect of trade comes from digital customs systems. Systems like "ASAN Customs" and "Smart Customs" in Azerbaijan, and "ASYCUDA" in Europe, are fundamentally changing trade. Innovations such as electronic declaration, risk-based control (using AI to inspect only suspicious shipments), and the "Single Window" (obtaining all permits from one portal) accelerate customs procedures and reduce corruption risks. The OECD notes that digital customs systems can reduce import-export time by an average of 40% and costs by 30%.

In-depth Analysis of Customs Transformation: The "Single Window" system fundamentally simplifies trade operations. In the traditional system, an importer/exporter had to apply separately to various state agencies (Customs Committee, Standardization Agency, Ministry of Health, etc.) and prepare paper documents for each. In the Single Window system, all these processes are consolidated on a single electronic platform. In Azerbaijan's "ASAN Customs" system, this has reduced the average 8-hour customs process to about 2 hours. The risk-based control system automatically identifies shipments deemed suspicious (e.g., those from certain countries, specific product categories, or sent by certain companies) using AI algorithms and subjects only them to physical inspection. This increases the efficiency of customs control, speeding up legitimate trade by up to two times.

Digital Innovations in the Logistics Sector: In logistics, IoT sensors, GPS, and automated warehouse systems (robotics) make the supply chain completely transparent. Real-time tracking, predictive analytics (based on Big Data), and automatic inventory management perfect the "Just-in-Time" strategy, potentially reducing warehouse costs by 20-30%. According to a DHL report, a fully digitalized supply chain can increase logistics efficiency by up to 25%.

Concrete Examples: Maersk, one of the world's largest logistics companies, monitors containers' internal temperature, humidity, and even impact in real-time via IoT

sensors. This is particularly crucial for transporting food and pharmaceuticals. In Amazon's automated warehouses, robots place best-selling products at the nearest points in the warehouse, reducing order preparation time by 50%. Turkey's "Trendyol" platform uses an AI-based sorting system in its warehouses, which reduces errors by 95%.

3. Challenges Faced and Future Perspectives

However, digital transformation brings not only advantages but also serious challenges.

Challenge 1: Cybersecurity Problems. Cybersecurity is a primary problem; according to IBM's 2023 data, the average cost of a cyberattack is 4.45 million US dollars, and trading companies are specific targets. One of the world's largest supply chain attacks in 2022, the "Kaseya" attack, affected hundreds of thousands of companies, halting trade operations for weeks. The risk of theft of credit card information, personal data, and trade secrets on digital platforms increases every year.

Challenge 2: Digital Divide. The digital divide is another obstacle: In developed countries, over 90% of the population uses the internet, while in developing countries this figure is below 60% (World Bank, 2023). In African countries, this rate can drop to as low as 30%. This is a major barrier preventing developing countries from fully benefiting from digital trade. Lack of access to technology, digital literacy, and infrastructure deficiencies leave these countries at a disadvantage in global competition.

Challenge 3: Regulatory-Legal Gaps. Regulatory-legal gaps – the absence of unified international rules in areas such as data flow, electronic signatures, and digital taxation – hinder the development of trade. For example, differences exist between the European Union's Consumer Rights Regulation and the USA's California Consumer Privacy Act (CCPA). This creates legal uncertainty for companies operating on international platforms. The calculation and payment of VAT on digital services is also still unclear in many countries.

Challenge 4: Labor Market Transformation. The labor market is also changing: The World Economic Forum predicts that by 2025, 85 million jobs will be displaced due to automation, but 97 million new technology-related roles will emerge. However, this transition will not be easy. Workers in obsolete professions require retraining programs to acquire new skills. This means additional investment for both states and companies.

Future Perspectives: In the future, metaverse trade spaces, autonomous ships, and AR/VR technologies will deepen digital trade further. Opening virtual stores in the metaverse and showcasing products in 3D format is already in the testing phase. Autonomous ships and delivery drones could further reduce logistics costs. To succeed, states must strengthen digital infrastructure, and SMEs must actively use digital platforms and invest in cybersecurity. For Azerbaijan, the main priorities could be the full implementation of the "Digital Economy Concept," improvement of the "Smart Customs" system, and organization of digital trade training for SMEs.

Digitalization has opened a new stage for international trade by accelerating it, reducing costs, and increasing transparency. The most important transformation manifests itself in the democratization of trade – the emergence of opportunities for small and medium enterprises to actively participate in the global market. However, this process also brings challenges such as cybersecurity, technological inequality, and legal uncertainty. To fully benefit from digital trade, states must invest in the development of

digital infrastructure and regulatory frameworks, while businesses must invest in increasing digital literacy and innovations. Further integration and technological improvements are expected in the future, making trade even more agile and globalized. For developing countries like Azerbaijan, the key strategy is to actively embrace digital transformation, learn from international experiences, and adapt them to their own economic conditions. Only this way will it be possible to utilize all the advantages of digital trade and gain a position in global competition.

References

1. State Customs Committee of the Republic of Azerbaijan. (2023). Annual report on electronic customs and the "Smart Customs" platform. Baku.
2. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. (2022). Digital economy concept. Baku.
3. DHL. (2023). Logistics Trend Radar 2023: Digitalization in Supply Chain. Deutsche Post DHL Group.
4. IBM Security. (2023). Cost of a Data Breach Report 2023. IBM Corporation.
5. Gojaeva,E., Ibrahimova Sadaqat Veli,, Pashayeva Aysel, and Memmedova Solmaz Ilham,. (2024, April). Green and Sustainable Financing as a Promising Mechanism for Attracting Foreign Investment. Conference on Smart Environment and Green Technologies (pp.423-430). Cham: Springer Nature Switzerland.
6. Saida Babayeva, Novruze Adilova, Elmira Gojaeva.,, & Aysel Pashayeva (2024, April). Green Innovation as a Factor of Economic Growh. Development. In International Conference on Smart Environment and Green Technologies (pp.523-532). Cham: Springer Nature Switzerland.
7. McKinsey Global Institute. (2020). Digital globalization: The new era of global flows. McKinsey & Company.
8. OECD. (2022). The digital transformation of international trade. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9a7c5f7c-en
9. Porter, M. E. (2021). Competitive advantage in the digital economy. Harvard Business Review, 99(2), 64-73.
10. UNCTAD. (2024). *Digital economy report 2024: Cross-border data flows and development*. United Nations. https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024
11. UNESCAP. (2022). Paperless trade and digital supply chains in Asia and the Pacific. United Nations ESCAP.
12. https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/revista_romana_statistica_supliment_01_2025_0.pdf
13. World Bank. (2023). World development report 2023: Digital dividends. The World Bank. https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023
14. World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. WEF.
15. World Trade Organization (WTO). (2023). E-commerce in developing countries: Opportunities and challenges. WTO Publications. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/ecomdev2023_e.pdf

Fidan MUSAZADE [1]
[1] Master's in International Economics,
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan

DIGITALIZATION AND INNOVATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF CUSTOMER-CENTRIC SERVICE STRATEGIES

Although the customer-centric approach had long been considered part of organizations' marketing philosophy, after 2019 the global digital transformation process elevated this concept to a core pillar of business strategy. As the service sector shifted toward a model requiring greater mobility, flexibility, and digitally-mediated interaction, the expected dynamism of customer behavior increased as well. The customer is no longer a passive consumer; rather, they have become an active participant whose data, behavioral patterns, and channel preferences determine the direction of the service process.

The onset of the COVID-19 pandemic accelerated digital transformation from an evolutionary process into a rapid restructuring phase. The reduction in demand for face-to-face services, increased safety requirements, and the emergence of remote-service culture compelled organizations to expand digital channels within a short timeframe. This period also stimulated the adoption of artificial intelligence, biometric identification, behavior-based recommendation systems, and omnichannel approaches. By the 2023–2025 stage, innovation had become not merely a technological upgrade but an essential principle of service delivery. Under these conditions, the essence of customer centricity shifted from merely understanding customer expectations to adapting to them in real time and delivering a personalized experience.

The methodological framework of this research is based on systematically analyzing digital transformation and innovation processes in the service sector during the 2019–2025 period. For this purpose, reports from international organizations — particularly OECD, ICAO, IATA, and McKinsey — concerning digital economy, service quality, and technological development were reviewed, and their content was analyzed through structured qualitative methods. In parallel, scientific articles published in Russian and English were examined to explore models of digital customer experience, service innovations, and transformation theories, forming a conceptual basis for the study. These materials helped identify the theoretical foundations of customer-centric service strategies and evaluate the psychological, behavioral, and operational impacts of digitalization.

The objective of the research was to explain how digitalization influences customer-centric service strategies, both through technological infrastructure renewal and shifts in customer behavior. Several methodological limitations emerged during the study. The uneven pace of digitalization across countries, the varied speed of post-pandemic adaptation among different service sectors, and incomplete data availability in some regions constrained the universality of the findings to some extent. Nonetheless, the broad international data base ensured the reliability of the conclusions reached.

The research indicates that during 2019–2025, digitalization reconfigured the model of interaction between service organizations and their customers along four main dimensions. The first concerns the expansion of customer self-service capabilities. The proliferation of mobile applications, digital user accounts, and chatbot-based support systems enabled customers to prefer channels that require less waiting time while offering more independence and faster solutions. This shift created a new behavioral pattern in service processes: customers first attempt to resolve issues digitally, and only when that fails do they turn to live support.

The second dimension relates to the strengthening of personalized service models. Big data analytics, behavior-based predictive algorithms, and artificial intelligence platforms have enabled companies to recognize customer needs in real time and tailor contextual offerings accordingly. Personalization not only provides operational convenience but also enhances emotional engagement and transforms the customer into an active participant in the service process.

The third dimension is associated with the integration of multiple service channels into a unified system. With the development of omnichannel approaches, customers can initiate a service in one channel, continue it in another, and experience no loss of information. This integration has increased operational efficiency within organizations and contributed to smoother, more seamless customer experiences.

The fourth dimension is the incorporation of artificial intelligence into the core of service processes. AI has evolved beyond simple automation to handle functions such as processing requests, prioritizing cases, scenario-based routing, and decision support. This development has improved service speed, reduced variance caused by human factors, and enhanced standardization.

The graph illustrates the dynamics of three core indicators of digital transformation from 2019 to 2025 (Figure 1):

(1) digital service usage,

(2) adoption of AI-based support systems,

(3) NPS increase.

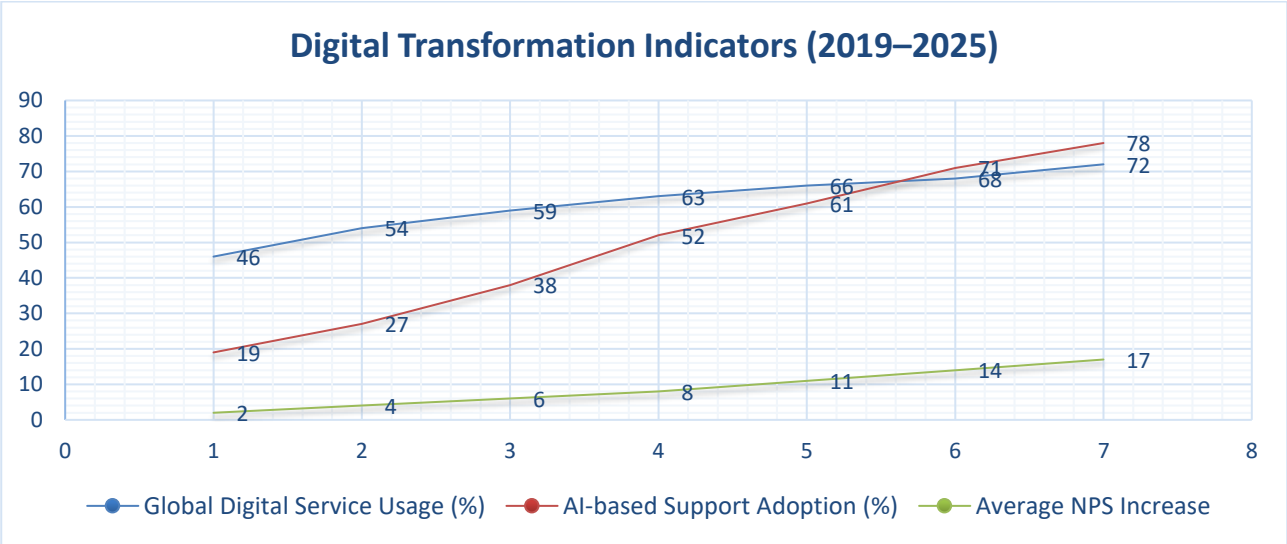

Figure 1 – The indicators presented are the result of analytical modeling based on the development trends

The graph clearly shows that all indicators follow an accelerating upward trajectory in the post-pandemic period. Digital service usage demonstrates a rising yet relatively moderate increase from 2019 to 2025, reflecting the gradual evolution of user behavior and a stable transition towards mobile and digital service channels.

AI-based support adoption, however, shows a sharper upward trend. This acceleration corresponds with the “post-2020 AI boom” highlighted in Accenture and Deloitte reports. Service organizations invested more heavily in AI solutions during the pandemic to reduce dependence on human labor, resulting in a steeper growth rate.

NPS growth displays a slower but stable upward movement. This is because customer satisfaction does not respond instantly to technological changes. NPS improves not only through operational simplification but also through enhanced emotional experience, making its growth more gradual.

Overall, the graph demonstrates that:

1)digitalization is expanding;

2)AI adoption is the main locomotive of technological transformation;

3)customer experience (NPS) reflects a delayed yet sustained impact of technological change.

This alignment illustrates the balance the service sector establishes between innovation and customer centricity.

The findings show that digitalization has played a pivotal role in the evolution of customer-centric service strategies. During 2019–2025, innovation processes influenced three key transformational pathways shaping organizational strategy. The first involves understanding customer behavior in real time. Previously, customer analytics relied on retrospective data. Now, service organizations aim to interpret customer behavior at the moment it occurs, predict intentions, and make adaptive decisions. This capability is driven by real-time data flows and advancements in AI analytics.

The second transformation concerns the management of customer emotion. Service is not merely an operational function; the emotional states experienced by users during the service process determine the sustainability of customer centricity. Digital environments make emotional regulation more accessible because waiting times are reduced, information is presented transparently, and complaints are handled more consistently.

The third relates to shifts in strategic positioning within organizations. As a result of digitalization, companies have moved away from traditional CRM approaches toward more agile, data-driven, and continuously updated service ecosystems. Innovation is no longer a project-based activity but an ongoing organizational function.

The study demonstrates that digitalization and innovation between 2019–2025 have become not merely supportive components of customer-centric service strategy but its core structural elements. During this period, the service sector transitioned to a more contactless, personalized, and analytically driven model. The use of artificial intelligence and big data increased agility within service processes and reduced the gap between customer expectations and organizational capabilities. Customer-centric strategy cannot be fully implemented without a strong digital infrastructure; thus,

innovation and technological development have become key determinants of organizational competitiveness.

References

1. Accenture. (2024). Reinventing customer experience through AI and digital service. Accenture Insights.
2. OpenAI. (2025). ChatGPT [Large language model]. https://chat.openai.com
3. Deloitte. (2023). Global digital transformation and service innovation report. Deloitte University Press.
4. ICAO. (2024). Innovation and digital evolution in air transport services. International Civil Aviation Organization.
5. IATA. (2023). The future of customer interaction in aviation. International Air Transport Association.
6. McKinsey & Company. (2021). The next normal in customer experience. McKinsey Global Institute.
7. OECD. (2023). Digital transformation in service industries: Policy perspectives. OECD Publishing.
8. Smith, J. (2020). Digital-first customer strategies in modern service markets. Journal of Service Management, 31(4), 440–459.

Ірина СКАЧКОВА [1], Крістіна ГОРДІЄНКО [2]

[1] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D3 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції штучний інтелект посідає ключове місце серед інструментів, які забезпечують підвищення ефективності управління проєктами. Розвиток цифрових технологій, значні обсяги даних і високі вимоги до швидкості прийняття рішень створюють нові виклики для менеджерів, а традиційні засоби планування дедалі частіше виявляються недостатніми. Саме тому технології штучного інтелекту стають стратегічним ресурсом, що дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних умов ринку та оптимізувати основні процеси проєктного менеджменту.

Штучний інтелект має здатність аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та формувати обґрунтовані прогнози, що значно покращує процес планування та підвищує точність оцінки ризиків. Успішність проєктів у світі залишається на відносно низькому рівні, оскільки лише частина з них реалізується у межах бюджету, строків і планових

результатів. У цих умовах ШІ стає важливим інструментом, який дає змогу автоматизувати рутинні процеси, зменшити вплив людського фактора та підтримати управлінців у прийнятті рішень. Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту у проєктному менеджменті є інтелектуальне планування. Алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані, визначають типові проблеми та прогнозують можливі затримки, навантаження на команду чи зміни в бюджеті. Завдяки цьому формуються більш реалістичні графіки та сценарії реалізації проєктів. Системи ШІ також здатні автоматично оновлювати календарі робіт, виявляти відхилення та пропонувати коригувальні дії, що значно підвищує гнучкість управління.

Важливою сферою застосування ШІ є управління ризиками. Інтелектуальні системи здатні оцінювати можливі загрози на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи економічні показники, ринкові тенденції та зміни у вимогах замовників. На основі цього створюються прогнози щодо ймовірності виникнення ризиків та їх потенційного впливу на проєкт. Постійний моніторинг дозволяє менеджерам оперативно реагувати на зміни, підвищуючи стійкість проєкту та запобігаючи критичним ситуаціям.

Не менш важливим є використання ШІ для оптимізації ресурсів. Розподіл трудових, фінансових та технічних ресурсів є одним із найбільш складних аспектів проєктного менеджменту. Завдяки інтелектуальному аналізу навантаження команда отримує збалансований розподіл завдань, що запобігає перевантаженню та підвищує продуктивність. Штучний інтелект може формувати рекомендації щодо оптимального використання бюджету, визначати найефективніші сценарії виконання робіт і мінімізувати витрати.

ШІ істотно впливає й на процеси комунікації в команді, що особливо важливо в умовах дистанційної роботи. Інтелектуальні чат-боти здатні відповідати на запити учасників, надавати статуси виконання завдань, проводити автоматичний збір зворотного зв’язку й нагадувати про важливі дедлайни. Це зменшує кількість помилок, пов’язаних із людським фактором, та забезпечує прозорість перебігу проєкту. Крім того, технології ШІ дозволяють аналізувати комунікаційні патерни команди й виявляти можливі проблеми у взаємодії.

Інтелектуальні системи дедалі активніше інтегруються у сучасні інструменти управління проєктами. Платформи Asana, Jira, Trello та Microsoft Project уже включають алгоритми, що аналізують ефективність роботи, прогнозують строки реалізації задач і пропонують рекомендації менеджерам. Універсальні ШІ-інструменти, такі як ChatGPT, виконують ще ширший спектр функцій від підготовки документації й створення звітів до моделювання ризиків та розробки сценаріїв.

Значний вплив штучний інтелект має і на підтримку сучасних методологій, таких як Scrum. Він здатен допомагати власникам продукту в аналізі ринку, формуванні пріоритетів беклогу, уточненні вимог, перевірці гіпотез і плануванні спринтів. Використання ШІ під час планувальних сесій дозволяє підвищити точність визначення обсягу робіт і передбачити можливі ризики ще до початку виконання завдань. У межах стратегічних інструментів, таких як

SWOT-аналіз, ШІ забезпечує глибше розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін проєкту, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Попри численні переваги, застосування штучного інтелекту в управлінні проєктами супроводжується й певними викликами. Серед ключових проблем — залежність від якості вхідних даних, можливість виникнення алгоритмічної упередженості, ризики для конфіденційності інформації, а також потреба у спеціалістах, здатних коректно використовувати інтелектуальні системи. Водночас більшість експертів наголошують, що ШІ не замінить менеджера проєкту, адже він не здатний повністю враховувати емоційні, соціальні й контекстуальні чинники. Проте посилення аналітичних можливостей управлінця робить процес прийняття рішень значно ефективнішим.

Перспективи розвитку ШІ у сфері управління проєктами є надзвичайно широкими. Очікується, що у найближче десятиліття інтелектуальні системи охоплять дедалі більше функцій, пов'язаних із управлінням витратами, термінами та ризиками. Поширення автономних агентних систем, здатних виконувати складні управлінські процеси, відкриває нові можливості для автоматизації проєктної діяльності. Водночас зростатиме значення етичних стандартів, спрямованих на забезпечення безпечного й відповідального застосування технологій.

Таким чином, штучний інтелект уже сьогодні відіграє ключову роль у розвитку проєктного менеджменту, забезпечуючи організаціям конкурентні переваги, підвищуючи якість управлінських рішень та сприяючи успішній реалізації проєктів. Інтеграція ШІ дозволяє оптимізувати планування, прогнозування, управління ризиками та ресурсами, покращує комунікації і підтримує високу продуктивність команд. У майбутньому значення ШІ у проєктній діяльності лише посилюватиметься, а його використання стане невід'ємною складовою роботи менеджерів у різних галузях.

Перелік використаних джерел

1. Бачинський О. І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-18.
2. Рябчиков О. М. Використання штучного інтелекту при управлінні ризиками в проєктах за методологією Scrum. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010015.
3. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6.
4. Василенко В. М. Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних трансформацій. *Технічні науки / Journal of Technical Sciences*. 2024.

Валентина ГАТИЛО [1], Крістіна ГОРДІЄНКО [2]
[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. D3 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

КІБЕРБЕЗПЕКА ЛОГІСТИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Цифровізація логістики сприяє підвищенню швидкості, точності та прозорості процесів, однак одночасно створює нові кіберзагрози [1]. Логістичні компанії залежать від роботи інформаційних систем, які забезпечують управління маршрутами, обмін даними між партнерами, роботу складів і контроль за транспортом. У міру того як ланцюги постачання стають складнішими, збільшується кількість потенційних точок для атаки [2]. Зловмисники часто використовують слабкі захищені ланки програмні оновлення, доступ підрядників або незахищені IoT пристрої [1].

Одним із найбільш уразливих елементів логістичної інфраструктури є інтернет речей, адже сенсори, RFID мітки та інші пристрої часто працюють із типовими паролями або застарілими протоколами [3]. Це створює можливості для втручання: зміни координат, спотворення даних про стан товару або доступу до корпоративної мережі.

Вразливими залишаються й хмарні платформи, які використовуються для управління транспортом і складськими операціями. Їхні переваги – швидкість та масштабованість – можуть перетворюватися на ризики за умов некоректних налаштувань доступу або слабкого контролю користувачів [4]. У логістичних компаніях навіть короткочасне блокування сервісів призводить до затримок, фінансових втрат і порушення зобов’язань перед клієнтами.

Особливої уваги потребує інтеграція логістичних систем з партнерами: перевізниками, митними органами, брокерами та постачальниками. Кожне нове підключення збільшує кількість можливих точок проникнення, а різний рівень захисту в контрагентів створює додаткові ризики поширення шкідливого програмного забезпечення [5].

Для мінімізації загроз застосовуються комплексні заходи кібербезпеки. Одним із ключових інструментів є криптографічний захист, що забезпечує шифрування даних у процесі передачі та зберігання [1]. Контроль доступу, який включає принцип мінімальних привілеїв, багатофакторну автентифікацію та аудит прав користувачів, зменшує ризик несанкціонованого проникнення [2]. Значення моніторингу активності зростає, адже він дозволяє своєчасно виявляти підозрілі дії та реагувати на кіберінциденти в реальному часі. Важливою складовою є готовність логістичної компанії до аварійних ситуацій. Резервне копіювання, дублювання ключових сервісів і план відновлення після інцидентів є необхідними для забезпечення безперервності роботи [6].

Для України питання кібербезпеки набуло надзвичайної важливості. Це зумовлено тим, що логістична мережа є ключовим елементом державної критичної інфраструктури, а кіберзагрози, спрямовані на транспортні та

логістичні системи, часто використовуються як інструмент гібридної війни [6]. Збої в роботі логістики мають далекосяжні наслідки , впливаючи не тільки на комерційну діяльність, але й на обороноздатність держави, аде будь-які затримки в постачанні можуть мати стратегічне значення.

На мою думку, українським підприємствам слід зосередитися на впровадженні гібридних моделей кіберзахисту. Це передбачає використання технологічних інструментів, постійний моніторинг загроз та співпрацю з партнерами. Такий підхід допоможе забезпечити безперебійну роботу логістичних систем та мінімізувати наслідки кібератак.

Перелік використаних джерел

1. Бурлей Т. М. Забезпечення кібербезпеки логістичних процесів у цифровій економіці. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2021.
2. Дубініна М. В. Сучасні загрози кібербезпеці в логістичних інформаційних системах. *Економічний простір*. 2022.
3. Іванченко О. М. Інформаційна безпека підприємства у сфері логістики: підходи та інструменти. *Наукові праці КНУТД*. 2020.
4. Костенко О. В. Управління логістичними ланцюгами в умовах цифровізації: питання безпеки. *Логістика та управління ланцюгами постачання*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 2021.
5. Копитко В. І., Семененко І. М. Особливості цифрової трансформації логістичних компаній в Україні: аспекти безпеки. *Вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2022.
6. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Кіберзагрози для транспортної та логістичної інфраструктури України. 2023

Олена ГРЕБЕНІКОВА [1], Тетяна ДЕНИСОВА [2]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] канд. техн. наук, доц., доцент кафедри економіко-математичного моделювання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Сучасна цифрова трансформація кардинально змінює економічні процеси, створюючи нові виклики для систем економічної безпеки підприємств. Вона виступає каталізатором змін бізнес-моделей, конкурентного середовища та операційних механізмів, генеруючи комплексні ризики та нові можливості. Імперативною вимогою стає захист цифрових активів, інтелектуальної власності та інформаційних ресурсів, які визначають конкурентні переваги.

Наявні наукові розробки [1] – [7] формують теоретичний базис для подальших досліджень, проте потребують розвитку в напрямку практичного

впровадження та адаптації до специфічних умов функціонування українських підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Цифровізація зумовлює трансформацію класичних загроз і потребує модифікації механізмів забезпечення стабільності. Серед ключових ризиків виділяються: ескалація кіберзагроз (несанкціонований доступ до даних, комерційної таємниці); загострення конкуренції в цифровому середовищі; технологічна залежність від платформ і екосистем; прискорення морального старіння технологій (технологічна обсолетність); складність захисту інтелектуальної власності; висока залежність бізнес-процесів від стабільності цифрової інфраструктури.

Сучасне розуміння економічної безпеки має базуватися на принципах динамічної стійкості, що передбачає не лише захист, але й здатність використовувати можливості цифрового середовища для розвитку.

Авторами дослідження обґрунтовано ключові стратегічні напрями вдосконалення системи економічної безпеки (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні стратегічні напрями вдосконалення механізму управління економічною безпекою

Стратегічний напрямок	Ключові заходи	Очікувані результати
Розвиток цифрових компетенцій та організаційної культури безпеки	Впровадження програм навчання; формування культури кібербезпеки; створення системи безперервного навчання	Підвищення стійкості до соціальної інженерії; зростання ефективності використання інструментів захисту; проактивний підхід до загроз
Інтеграція систем безпеки з бізнес-процесами	Впровадження інтелектуальних систем моніторингу; автоматизація реагування на інциденти; інтеграція в єдиний цифровий контур управління	Скорочення часу виявлення загроз; оптимізація витрат; підвищення прозорості та керованості системи
Перехід до проактивної моделі забезпечення безпеки	Впровадження предиктивної аналітики; розробка сценаріїв реагування на кризи; стрес-тестування бізнес-моделі	Зниження ймовірності реалізації загроз; підвищення стратегічної гнучкості; зменшення потенційних втрат
Розвиток екосистемного підходу	Створення галузевих альянсів; формування спільних платформ обміну даними про загрози; розвиток державно-приватного партнерства	Підвищення колективної стійкості; оптимізація ресурсів; формування спільних механізмів реагування

Джерело: розроблено авторами

Основними стратегічними напрямками застосування інноваційних технологій задля забезпечення економічної безпеки підприємств на сучасному етапі розвитку цифрових технологій є:

1. Штучний інтелект і машинне навчання забезпечують автоматизоване виявлення загроз, аналіз великих масивів даних та підтримку управлінських рішень шляхом прогнозування ризиків.

2. Блокчейн-технології підвищують прозорість і захищеність транзакцій, створюють незмінні реєстри операцій та зменшують імовірність шахрайства.

3. Хмарні обчислення пропонують масштабовані та безпечні рішення для зберігання даних і оптимізації витрат на цифрову інфраструктуру.

Важливим аспектом є інтеграція механізмів управління безпекою в загальну систему управління підприємством. Це забезпечує оптимізацію процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Формування екосистеми цифрової безпеки розглядається як ключовий напрям модернізації механізмів управління економічною безпекою в умовах інтенсивної цифровізації. Екосистема передбачає взаємодію підприємств, державних інституцій, експертних спільнот та постачальників технологій з метою підвищення стійкості до загроз. Її ядром є системний обмін інформацією про інциденти та ризики, а також координація зусиль щодо розроблення й впровадження засобів протидії. Такий формат взаємодії забезпечує доступ суб'єктів господарювання до оперативних даних про нові типи загроз і дієві методи їх нейтралізації. Важливу роль відіграє партнерство з профільними організаціями, які здійснюють аудит, консалтинг і моніторинг у сфері безпеки, що дає змогу використати їхні компетенції та технологічні ресурси. Співпраця сприяє стандартизації підходів і поширенню найкращих практик. Значущим компонентом екосистеми є взаємодія з державними органами, відповідальними за підтримання національної економічної безпеки. Така взаємодія включає обмін інформацією, спільне формування інструментів протидії загрозам та участь у вдосконаленні нормативно-правових регуляторів. Державні інституції забезпечують суб'єктів господарювання даними про тенденції у сфері безпеки, що підвищує їхню готовність до ризиків. У комплексі ці елементи забезпечують підвищення ефективності управління економічною безпекою на всіх рівнях. Посилення цифровізації створює принципово нові виклики для економічної безпеки підприємств, що вимагає системного вдосконалення механізмів управління. Запропоновані стратегічні напрями дозволяють сформувати адаптивну систему, здатну не лише протистояти загрозам, але й використовувати можливості цифрової економіки для зміцнення конкурентоспроможності.

Ключовими факторами успіху при впровадженні стратегічних змін є: інтеграція безпекових функцій у загальну цифрову стратегію підприємства, розвиток цифрових компетенцій та культури безпеки, проактивний підхід до управління ризиками, використання потенціалу інноваційних технологій, екосистемна взаємодія з партнерами та стейкхолдерами.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів цифрової економіки, але й отримати стратегічні переваги завдяки підвищенню стійкості та адаптивності бізнес-моделей.

Перелік використаних джерел

1. Варналій З. С. *Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації* : монографія / З. С. Варналій; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Знання України, 2020. 423 с.

2. Khan S., Khan S. Digital Economic Security: Challenges and Opportunities in Post-Pandemic Era. Journal of Economic Security, 2023. Vol. 18(3). P. 218-235.

3. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights for Economic Security. MIS Quarterly, 2022. Vol. 46(2). P. 471-482.

4. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбітько О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024.19(38). https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12.

5. Moravec H., Klein O. Blockchain Technology as a Tool for Economic Security Enhancement in Digital Business Environment. *Journal of Security and Digital Technologies*, 2023. Vol. 7(1). P. 75-89.

6. Green D., Talimaa R. Cybersecurity as an Element of Hybrid Warfare: Impact on Economic Security of Business. International Affairs, 2022. Vol. 98(3). P. 907-926.

7. Robinson N., Martin A. Public-Private Partnership in Cybersecurity: Protecting Critical Infrastructure in Digital Age. *The Cyber Defense Review*, 2022. Vol. 7(2). P. 45-61.

Валентина ГАТИЛО [1], Катерина ДЕОРДІЄВА [2]

[1] канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 Менеджмент, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ CRM-СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасна парадигма розвитку економіки, яку часто визначають як перехід від Індустрії 4.0 до людиноцентричної Індустрії 5.0, детермінує необхідність докорінної трансформації управлінських процесів. Для вітчизняних промислових підприємств ця ситуація ускладнюється безпрецедентними викликами, пов’язаними з повномасштабною війною. У цьому контексті традиційні методи управління промисловим маркетингом втрачають свою ефективність. Ключовим інструментом, здатним інтегрувати розрізнені бізнес-процеси в єдину захищену екосистему, виступають CRM-системи. Їх роль трансформується: з інструменту обліку продажів вони перетворюються на стратегічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємництва.

Аналіз публікацій провідних вітчизняних вчених свідчить про те, що цифровізація не є точковим рішенням, а вимагає системного підходу. Ефективність цифрової трансформації залежить від злагодженості всіх ланок ланцюга створення вартості, де логістичні та маркетингові процеси мають функціонувати синхронно [1]. Будь-яка розсинхронізація між маркетингом та логістикою призводить до фінансових втрат та зниження рівня економічної безпеки підприємства. CRM-

система в цьому аспекті виступає «цифровим ядром», що забезпечує омніканальну комунікацію та прозорість даних для всіх підрозділів.

Проведене дослідження дозволило виокремити три ключові вектори впливу цифровізації на управління маркетингом промислового підприємства, а саме архітектурний, комунікаційний та аналітичний.

Архітектурний вектор це формування єдиного інформаційно-логістичного простору. Аналіз бізнес-процесів показує, що маркетинг не може функціонувати ізольовано від логістики та виробництва. В умовах цифровізації відбувається інтеграція функціональних областей у єдиний ланцюг створення вартості [1]. Впровадження CRM-системи дозволяє подолати «клаптикову автоматизацію», де відділ збуту та відділ логістики користуються різними базами даних. В умовах війни, коли персонал працює під постійним психологічним тиском, автоматизація рутинних процесів стає запобіжником від критичних помилок.

Комунікаційний вектор – це трансформація B2B-комунікацій. Специфіка промислового маркетингу полягає у складній структурі центру прийняття рішень на стороні клієнта. Згідно з дослідженнями М.А. Окландера, цифрові комунікації в промисловості вимагають персоналізації контенту для різних учасників закупівельного комітету (технічних директорів, фінансистів, закупівельників) [3]. CRM-система дозволяє сегментувати базу контактів не просто за підприємствами, а за ролями осіб, що приймають рішення, автоматизуючи надсилання релевантних техніко-комерційних пропозицій [2]. Це трансформує маркетинг із транзакційного у реляційний, що є критичним для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Аналітичний вектор – підвищення операційної ефективності через автоматизацію. Емпіричні дані підтверджують, що використання CRM дозволяє формалізувати воронку продажів, адаптувавши її під тривалий цикл промислової угоди. Тобто застосування CRM-систем на підприємстві стає впливовим фактором для трансформації бачення бізнес-поведінки на перспективу, що формує нові орієнтири для перерозподілу зусиль чи ресурсів в процесі руху до основної мети–місії підприємства [5]. Крім того, система забезпечує збереження «інституційної пам'яті» компанії: історія переговорів, креслення та специфікації залишаються в активі підприємства, а не втрачаються при звільненні співробітника.

Сучасні реалії України вносять суттєві корективи у стратегію цифровізації, зміщуючи акценти з простої ефективності на виживання. Тому пропонується розглядати впровадження CRM через призму трьох нових вимог безпеки:

По-перше, це міграція даних у хмару. Традиційні on-premise рішення (локальні сервери) стають вразливими через ризики фізичного знищення інфраструктури та блекаути. Хмарні CRM забезпечують безперервність бізнесу та доступ до даних з будь-якої точки світу. По-друге, це дистанційне управління розподіленими командами. Масова міграція персоналу та релокація підприємств вимагають інструментів для контролю та координації співробітників, які можуть перебувати в різних часових поясах. По-третє, це посилена кібербезпека. Промислові підприємства стають об'єктами кібератак, тому захист комерційної інформації про контрагентів та умови контрактів набуває статусу національної безпеки.

Враховуючи вищезазначене, на основі проведеного аналізу нами сформульовано наступні практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетингом промислових підприємств в умовах кризи:

1. Впровадження гібридних моделей клієнтського сервісу. Пропонується інтегрувати CRM-систему з логістичними трекінговими модулями. В умовах порушення ланцюгів постачання чесна та оперативна комунікація дозволяє знизити рівень тривожності партнерів та зберегти довіру до бренду, що є нематеріальним активом економічної безпеки.

2. Використання AI-асистентів у CRM-контурі. Рекомендується активна імплементація алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації первинних комунікацій. Чат-боти та AI-асистенти, інтегровані в CRM, можуть взяти на себе функцію первинної обробки запитів, класифікації лідів та надання типової технічної інформації. Це дозволяє компенсувати кадровий дефіцит кваліфікованих менеджерів, спричинений мобілізаційними процесами.

3. Адаптація системи до подвійного призначення. Промислові підприємства повинні налаштовувати архітектуру своїх CRM-систем таким чином, щоб мати можливість швидко переорієнтовувати збутові процеси. Йдеться про здатність системи швидко перемикатися з алгоритмів продажу цивільної продукції на супровід виконання оборонних замовлень або волонтерських запитів. Це вимагає гнучких налаштувань полів для фіксації специфічних вимог, тендерної документації та звітності перед державними замовниками.

Таким чином, можна стверджувати, що цифровізація маркетингу промислового підприємства за допомогою CRM-систем є безальтернативним вектором розвитку. В умовах війни та повоєнного відновлення це перестає бути питанням лише маркетингової стратегії, а переходить у площину управління економічною безпекою. Впровадження запропонованих підходів дозволить вітчизняним підприємствам зберегти «інституційну пам'ять», забезпечити мобільність та адаптивність управління, а також підтримати належний рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Перелік використаних джерел

1. Гатило В. П., Шевченко І. О. Логістика в умовах цифровізації: логістичний ланцюг та функціональні області. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 78–85.

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетинг інновацій. *Маркетинг: Світовий досвід та український вимір* : підручник / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. С. 366-378.

3. Oklander, M., Karandin, O., Ptashchenko, O., & Dybach, I. (2025). LinkedIn as a key tool for targeted advertising in industrial B2B marketing. Economics of Development, 24(2), 113-121. doi: 10.63341/econ/2.2025.113.

4. Стасюк Б., Котик О., Свобода М. Вплив CRM-систем на управлінські рішення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2025. Т. 2, № 110. С. 275–287.

Вадим КУШНІКОВ [1]
[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

Розвиток суспільства нерозривно пов'язаний з телекомунікаційними процесами, основним джерелом задоволення інформаційних потреб людини. Інформаційно-комунікаційні технології, формуючи соціальний глобальний інформаційний простір, зруйнували звичні уявлення про державні та географічні кордони. Телекомунікаційні засоби, поєднавши в єдине ціле існуючі та створювані банки даних та бази знань, сформували світову інтелектуальну систему. Описана ситуація є підставою для процесів глобалізації, що розгортаються, в галузі науки, економіки, культури, освіти тощо [2; 3].

Глобальний інтелект проходить стадію становлення, орієнтири його розвитку залежать тільки від людини, чия діяльність є основною складовою його потенціалу. У той же час процес перетворення інформаційної єдності користувачів та результатів їхньої інтелектуальної роботи в наукову думку планетарного масштабу незаперечний.

Таким чином, наразі технологія – це не тільки техніка, яка має на увазі сукупність приладів, інструментів, машин та споруд, що використовуються для матеріального виробництва. Технологія в сучасному розумінні включає в себе всю сукупність знань і інформації, необхідних для виробництва інтелектуальної техніки, знання правил і принципів управління технологічними процесами, сукупність природних, фінансових, людських, енергетичних, інструментальних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів, а також всю сукупність соціальних, економічних, екологічних і політичних механізмів [1; 3].

Інформаційні технології, що використовуються в сучасному суспільстві, тепер цілком можливо розглядати як фактор, що має величезний вплив на глобальний розвиток. Рішення, що постійно з'являються в даній галузі, несуть зміни у збільшенні швидкості та обсягів передачі інформації, нових способах спілкування, прозорості світу, які сприяють посиленню світової інтеграції. У той же час ситуація дозволяє розглядати використання даних технологій з позиції блага для всього людства або шкоди, оскільки, як показує історія, їх застосування можливе не тільки для розвитку суспільства, людських прав, але і для їх обмеження.

У цьому зв’язку доцільно звернути увагу на основні негативні ефекти, небезпеки та загрози процесу застосування інформаційних технологій, що проявилися у соціальній, економічній, духовно-культурній, воєнній та політичній сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Під негативними ефектами процесу застосування інформаційних технологій розуміються явища, які негативно впливають на державу, суспільство та особистість в інформаційній сфері. Інформаційна небезпека є формою додатків інформаційних факторів об'єктивного і суб'єктивного характеру, що несуть негативний вплив з метою заподіяння шкоди чомусь або комусь. У свою чергу інформаційною загрозою є безпосередня та

конкретна реалізація інформаційної небезпеки реального чи потенційного характеру [1; 2].

Цифрове розшарування суспільства веде до потенційної загрози формування інформаційної еліти та збільшення кількості варіантів її впливу на суспільство. Безперечно, інформаційна технологія докорінно змінила процес комунікації, але результати цієї революції охоплюють лише певний рівень освіти та доходів і не поширюються належним чином на країни, рівень економічного розвитку яких залишається нижчим за середній. Як відомо, лише платоспроможний попит веде до поширення інформаційних та комунікативних технологій.

Перелік використаних джерел

1. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Горєліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

2. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 3(75). С. 81–87.

3. Ткачук Т. Ю. *Забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України: правовий вимір*. Київ : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2018. 411 с.

Василь ЛИБА [1]

[1] канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І БРЕНД-МАРКЕТИНГ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Штучний інтелект стрімко трансформує сучасні підходи до бренд-маркетингу, змінюючи способи взаємодії компаній зі споживачами, формування комунікаційних стратегій та розроблення креативного контенту. За даними досліджень у 2025 році майже 90% маркетологів уже використовують ШІ у своїй роботі. Ці технології стають не лише інструментами оптимізації, а й рушійною силою появи нових бізнес-моделей, які базуються на глибинному аналізі даних, персоналізації та автоматизації процесів. У контексті глобальної цифровізації роль ШІ набуває особливої актуальності, адже брендам необхідно адаптуватися до середовища, у якому швидкість прийняття рішень, точність прогнозування ринкових змін та здатність забезпечувати унікальний користувацький досвід стають визначальними чинниками конкурентоспроможності. Світовий ринок маркетингу штучного інтелекту оцінюється в більше ніж 47,3 млрд доларів у 2025 році, що на 12,05 млрд доларів більше, ніж у 2020 році.

Одним із ключових трендів сьогодення є використання генеративного штучного інтелекту для створення персоналізованого контенту у масштабі. 75% маркетологів вже активно використовують його в робочих процесах, тоді як у 2023 році був лише 28%. Завдяки таким технологіям бренди отримують змогу адаптувати рекламні матеріали під різні сегменти аудиторії, враховуючи їхні вподобання, потреби та поведінкові патерни. Персоналізація стає дедалі глибшою – від варіацій текстових повідомлень до автоматичного створення зображень, відео та інтерактивних форматів. Це дає змогу підвищити релевантність комунікацій і, відповідно, рівень залученості користувачів.

Другим важливим трендом є розвиток систем прогнозної аналітики. Вони допомагають брендам передбачати зміни у поведінці споживачів, виявляти потенційні тренди до їх появи на ринку та формувати стратегічні рішення на основі точних, структурованих даних. ШІ здатен аналізувати величезні обсяги інформації, включно з динамікою продажів, соціальними сигналами, відгуками клієнтів і конкурентним середовищем. Це відкриває можливості для більш точного таргетингу, оптимізації бюджету та вибудовування довгострокових комунікаційних стратегій.

Окремої уваги заслуговує поява нової категорії брендових інструментів – віртуальних амбасадорів та цифрових інфлюенсерів. Завдяки ШІ вони стали повноцінними учасниками маркетингової екосистеми, здатними генерувати контент, взаємодіяти з користувачами у реальному часі та підтримувати ідентичність бренду. Компанії все частіше використовують такі цифрові образи для комунікації з молодими аудиторіями, насамперед поколінням Z, які віддають перевагу інноваційним, нестандартним формам взаємодії.

Інтеграція ШІ в бренд-маркетинг вимагає переосмислення стратегічних підходів. Насамперед ідеться про перехід від традиційного маркетингу, заснованого на загальних інсайтах, до маркетингу, орієнтованого на дані та предиктивні моделі. Такі підходи допомагають брендам не лише розуміти, хто їхня аудиторія, а й прогнозувати майбутню поведінку споживачів та оптимізувати взаємодію з ними.

Одним із ключових підходів є використання ШІ для автоматизації комунікацій. Чат-боти, віртуальні асистенти та системи автоматизованого обслуговування дають змогу підтримувати безперервний зв’язок зі споживачами, значно скорочуючи витрати часу та ресурсів. Такі інструменти допомагають забезпечити високий рівень клієнтського сервісу, персоналізувати відповіді й оптимізувати воронку продажів.

Попри значний потенціал, використання ШІ у бренд-маркетингу стикається з низкою проблем. Одним із ключових викликів є питання етичності. Мова йде про використання персональних даних, прозорість алгоритмів та ризики маніпулятивного впливу на споживачів. Бренди повинні враховувати юридичні аспекти та дотримуватися принципів відповідального використання технологій, щоб уникнути підриву довіри.

Також існує загроза уніфікації контенту, коли надмірна залежність від автоматизованих систем може призвести до втрати унікальності та креативності бренду. Важливо знаходити баланс між технологічною оптимізацією та творчим підходом людини, адже автентичність і емоційність залишаються важливими чинниками побудови довготривалих відносин зі споживачами.

Перспективи розвитку ШІ у бренд-маркетингу свідчать про подальше поглиблення інтеграції цих технологій у всі рівні маркетингових стратегій. Одна з ключових тенденцій майбутнього – поява «розумних» брендів, які здатні адаптуватися до змін ринку у реальному часі. Завдяки глибокому аналізу даних такі бренди зможуть автоматично змінювати комунікаційні повідомлення, формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта та прогнозувати тенденції ще на етапі їх зародження.

Ще одним важливим напрямом стане розвиток емоційних ШІ-систем, які здатні аналізувати тональність, настрої та невербальні сигнали користувачів. Це дасть можливість брендам створювати більш емпатичні комунікації та вдосконалювати клієнтський досвід.

Особливі перспективи відкриває поєднання ШІ з доповненою та віртуальною реальністю. Очікується, що бренди активно використовуватимуть ці технології для створення інтерактивних просторів, персоналізованих шоурумів та гейміфікованих форматів взаємодії. Завдяки цьому можна буде забезпечити ще глибше занурення споживачів у бренд-середовище.

Загалом ШІ стає ключовим драйвером інновацій у бренд-маркетингу, забезпечуючи брендам нові можливості для зростання, підвищення впізнаваності та формування унікальної цінності для споживачів. Його роль у майбутньому лише зростатиме, стимулюючи розвиток нових підходів, інструментів і стратегій, які змінюватимуть спосіб взаємодії брендів з аудиторією.

Перелік використаних джерел

1. AI in Marketing Statistics 2025: What Marketers Must Know Now. URL: https://techkv.com/ai-in-marketing-statistics/?utm_source=chatgpt.com.

2. Тардаскіна Т. М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. *Наука, Технології, Інновації*. 2024, № 2. С. 43-49.

3. Штучний інтелект у бренд-стратегії: як оптимізувати свій брендинг. URL: https://www.berger.team/uk/branding/ki-in-der-markenstrategie-so-optimierst-du-dein-branding/.

4. AI Marketing Statistics for 2025: Growth, ROI, Trends & Real-World Impact. URL: https://www.allaboutai.com/resources/ai-statistics/marketing/?utm_source=chatgpt.com.

Максим МИРНЕНКО [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 122 Комп'ютерні науки , Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ПОЯСНЮВАНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація бізнесу супроводжується активним упровадженням систем підтримки прийняття рішень на основі методів машинного навчання. Такі системи використовуються для оцінювання надійності контрагентів, виявлення

шахрайських операцій, прогнозування грошових потоків та оптимізації інвестиційних рішень. Однак застосування «чорних скриньок» у критично важливих процесах породжує загрози для економічної безпеки підприємства: зниження прозорості управлінських рішень, складність обґрунтування дій менеджменту перед регуляторами й акціонерами, підвищені репутаційні ризики у випадку помилок моделей.

Проблема полягає в тому, що навіть високоточні моделі часто не забезпечують можливості інтерпретації та перевірки їхніх рішень на відповідність політикам ризик-менеджменту. У сфері економічної безпеки підприємств потрібні не тільки точні прогнози, а й пояснення: чому система надає певну оцінку ризику, які фактори впливають на результат, наскільки рішення стійке до зміни вхідних даних. Метою роботи є формування підходу до побудови архітектури системи прийняття рішень з економічної безпеки, у якій методи пояснюваного штучного інтелекту інтегровані на рівні даних, моделей і бізнес-процесів.

Запропонований підхід передбачає три взаємопов'язані шари. Перший шар – дані: консолідація інформації про контрагентів, транзакції, історію взаємодії, а також зовнішні сигнали (публічні реєстри, галузеві індекси, новинний фон). Другий шар – моделі машинного навчання (логістична регресія, ансамблеві моделі, нейронні мережі), що реалізують задачі скорингу контрагентів, оцінювання ймовірності дефолту, виявлення підозрілих транзакцій. Третій шар – пояснюваність, який забезпечує побудову локальних та глобальних пояснень рішень за допомогою XAI (Explainable AI) методів.

На рівні окремого рішення доцільним є застосування локальних методів, таких як LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations) або SHAP (SHapley Additive exPlanations), які дозволяють кількісно оцінити внесок кожної ознаки у формування ризик-скорингу для конкретного контрагента чи транзакції. На глобальному рівні використовуються агреговані показники важливості ознак та аналіз стійкості моделей. Важливо, щоб пояснення надавалися в термінах, зрозумілих фахівцям з економічної безпеки (ліквідність, платіжна дисципліна, структуру заборгованості, наявність негативних записів у реєстрах), а не лише розробникам моделей.

Результати XAI-аналізу інтегруються із шаром бізнес-правил та політик, де формуються сценарії реагування на ризикові події. Наприклад, високий ризиковий індекс у поєднанні з поясненням «зростання простроченої дебіторської заборгованості» може автоматично ініціювати поглиблену перевірку або перегляд умов співпраці, тоді як середній ризик – обмеження лімітів і посилення моніторингу. Таким чином, пояснення стають частиною протоколу прийняття рішень, що фіксується в інформаційній системі підприємства й доступний для аудиту.

Прикладом практичного застосування є система скорингу контрагентів для підприємств малого та середнього бізнесу. Традиційні скорингові моделі часто сприймаються користувачами як «чорна скринька». Інтеграція XAI дає змогу не лише бачити підсумковий бал ризику, але й ідентифікувати ключові фактори, які його сформували (динаміка обороту, затримки оплат, наявність негативних судових рішень тощо). Це підвищує довіру до системи, спрощує обґрунтування управлінських рішень і сприяє зменшенню фінансових втрат від співпраці з ненадійними партнерами.

Наукова новизна роботи полягає в інтеграції методів пояснюваного штучного інтелекту безпосередньо в механізми прийняття рішень та політики економічної безпеки підприємства. XAI розглядається не тільки як інструмент аналізу моделей, а як складова цифрової платформи управління ризиками, що визначає логіку реагування на події. Перспективами подальших досліджень є розроблення метрик якості пояснень для задач економічної безпеки та створення прототипу мікросервісної платформи, яка забезпечить динамічне підключення моделей і XAI-методів до існуючих інформаційних систем підприємства.

Перелік використаних джерел

1. Ghaffarian S., Taghikhah F.R., Maier H.R. Explainable artificial intelligence in disaster risk management: achievements and prospective futures. Int. J. Disaster Risk Reduct. 2023. Vol. 98: 104123.
2. Yeo W.J., Van Der Heever W., Mao R., Cambria E., Satapathy R., Mengaldo G. A comprehensive review on financial explainable AI. Artif. Intell. Rev. 2025. Vol. 58: art. 189.
3. Schmitt M. Explainable Automated Machine Learning for Credit Decisions: Enhancing Human AI Collaboration in Financial Engineering. arXiv:2402.03806. 2024.
4. Singh K. Developing Explainable AI Models for Enterprise Decision Support Systems. Int. J. Adv. Res. Sci. Commun. Technol. 2025. Vol. 5, № 4. P. 41.
5. Sadeghi K., Ojha D., Kaur P., Mahto R.V., Dhir A. Explainable artificial intelligence and agile decision-making in supply chain cyber resilience. Decision Support Systems. 2024. Vol. 180: art. 114194.

Андрій ДЄГТЯР [1], Олександр НАЙДЬОНОВ [2]

[1] д-р наук держ. управл., проф., професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

[2] здобувач третього (освітньо-наукого) рівня вищої освіти, спец. D4 Публічне управління та адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФУНДАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АВІАБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

В умовах глобальної нестабільності та технологічних викликів, економічна безпека стратегічних галузей промисловості, зокрема авіабудування, виходить за межі класичних моделей протекціонізму. Сучасна парадигма публічного управління вимагає переходу від реактивного регулювання до проактивних цифрових екосистем, що узгоджується із стратегічним баченням розвитку держави до 2030 року [1]. Метою роботи є обґрунтування впровадження інструментів Defense Tech та штучного інтелекту (ШІ) в механізми державного управління авіаційною промисловістю.

Традиційні підходи до управління економічною безпекою часто характеризуються інерційністю. Натомість, аналіз результатів 2023–2024 років

демонструє ефективність кластерних моделей (на прикладі «Brave1»), які об'єднують державу та виробників у єдиний цифровий контур [2]. Ми пропонуємо масштабувати цей досвід на авіабудівну галузь, розглядаючи цифрову платформу не просто як інструмент моніторингу, а як механізм гарантування безпеки через:

Предиктивну аналітику: Використання ШІ для обробки великих даних дозволяє публічним службовцям прогнозувати розриви у ланцюгах постачання та нівелювати ризики ще до їх настання [3].

Прозорість процесів: Цифровізація адміністративних послуг та фінансових операцій є імперативом для інтеграції України до європейського економічного простору та зміцнення довіри інвесторів [4].

Стратегічну адаптивність: ШІ трансформує аналітичну функцію держави, дозволяючи моделювати сценарії розвитку галузі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення [3].

Висновок полягає в тому, що цифрова трансформація публічного управління в авіабудуванні є критичною умовою виживання галузі. Як зазначається у звітах Національного інституту стратегічних досліджень, саме цифрові екосистеми створюють передумови для оперативного відновлення економічного потенціалу [2].

Перелік використаних джерел

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179 (дата звернення: 08.12.2025).

2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року : аналітична довідка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024 (дата звернення: 08.12.2025).

3. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології».* 2025. № 27. С. 95–102. URL: https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/27122 (дата звернення: 08.12.2025).

4. Лазаренко Ю. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів. *Економічний простір*. 2025. № 18 (4). С. 50–59. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546x-2023-4-50-59.

Дмитро ЯЦЕНКО [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація посідає на перше місце у підвищенні ефективності господарської діяльності та формуванні конкурентних переваг підприємств в

сучасних умовах. Малі підприємства традиційно мають обмежені ресурси для впровадження глобальних цифрових рішень, що стає вирішальним чинником їхнього розвитку. Водночас її ефекти для малого бізнесу є неоднозначними й потребують системного аналізу з урахуванням специфіки організаційних процесів, доступності цифрових ресурсів та зовнішніх умов функціонування.

Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оцінювання впливу цифрової трансформації на розвиток малих підприємств в Україні, що дозволить визначити ключові драйвери зростання, оцінити результативність цифрових ініціатив та сформувати практичні рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг.

Як зазначено в дослідженні [1], цифровізацію можна представити як самостійний екзогенний чинник, що прямо впливає на економічне зростання. У межах цього підходу параметр цифровізації (D_t) інтегрується до моделі як окрема незалежна змінна, що безпосередньо визначає масштаб виробничої діяльності. Тому, модифікована неокласична виробнича функція [2, 3] набуває наступного вигляду:

$$Y_t = AK_t^{\alpha} L_t^{\beta} D_t^{\lambda}. \quad (1)$$

Розглянемо цифровізацію з іншого ракурсу, як багатовимірний процес, що одночасно впливає на основні фактори економічного зростання і модифікує технологічний рівень економіки. Тобто економічне зростання відбувається через зміну характеристик основних виробничих ресурсів – капіталу, праці й параметр технологічного прогресу. Такий підхід передбачає, що цифрові зміни виступають каталізатором інновацій, зростання продуктивності ресурсів, оновлення виробничих структур і генерації нових економічних форм. Модель має наступний вигляд [4]:

$$Y_t = A_t(D_{A,t}) K_t(D_{K,t})^{\alpha} L_t(D_{L,t})^{\beta}. \quad (2)$$

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку впливу цифровізації на темпи економічного зростання, враховуючи її диференційовану дію на продуктивність капіталу і праці, а також загальний рівень технологічної ефективності.

Виходячи з моделі (2), можна припустити, що виробничі ресурси залежать виключно від цифровізації. Однак, цифровізація є процесом субституції, а не абсолютної залежності. Тому оцінку її впливу доцільно здійснювати шляхом поділу фізичного капіталу і праці на аналогові ресурси ($K_{o,t}$ і $L_{o,t}$) та цифрові компоненти. У такому випадку модель набуде наступного вигляду [1]:

$$Y_t = A_t(D_{A,t}) K_t(K_{o,t}, D_{K,t})^{\alpha} L_t(L_{o,t}, D_{L,t})^{\beta}. \quad (3)$$

Це підхід є інтегрованим і забезпечує комплексну і диференційовану оцінку впливу цифровізації. Модель (3) враховує зміни як продуктивності капіталу і праці, так і загальний технологічний рівень економіки, що відповідає сучасним реаліям багатофакторного впливу цифрових трансформацій.

Відповідно до моделі (3) методичний підхід до оцінювання впливу цифрової трансформації на розвиток малих підприємств в Україні можна представити на як набір наступних етапів:

1. Формування інформаційної бази з показниками економічного зростання і цифрової трансформації. Перший етап передбачає систематизацію статистичних

даних, необхідних для подальшого моделювання. Формується вибірка показників, що характеризують економічний стан малих підприємств (обсяг реалізації, продуктивність праці, рентабельність, інвестиції, зайнятість тощо), а також показники цифрової трансформації (рівень автоматизації, частка цифрових операцій, інтенсивність використання ІКТ, інвестиції у цифрові рішення).

2. Моделювання неокласичної виробничої функції. Отримання цифрових параметрів і визначення статистичної значущості моделі. На другому етапі будується базова неокласична виробнича функція, що дозволяє описати залежність результатів діяльності малого підприємства від традиційних факторів виробництва – праці та капіталу. Модель оцінюється за допомогою економетричних методів, перевіряється її адекватність, стабільність та статистична значущість параметрів.

3. Введення параметрів цифрової трансформації у модель. На цьому етапі цифрові показники інтегруються у виробничу функцію як додаткові фактори, що потенційно впливають на продуктивність і економічний результат підприємства. Визначаються структурні зв'язки між традиційними і цифровими факторами, аналізується можливість їх комплементарності або замінності.

4. Отримання розширеної моделі цифрової трансформації. На четвертому етапі формуються параметри повної, розширеної моделі, яка включає як традиційні виробничі змінні, так і цифрові компоненти. Проводиться комплексна оцінка моделі, перевірка її стійкості, точності та пояснювальної здатності.

5. Аналіз отриманої моделі та керованості факторів цифрової трансформації. На основі отриманих параметрів здійснюється інтерпретація впливу цифрових факторів: визначаються ті, що мають високий, середній або низький вплив на економічні показники підприємств. Оцінюється їхня керованість – тобто реальна можливість підприємств впливати на ці чинники через інвестиції, організаційні зміни або розширення цифрової інфраструктури. Окремо аналізуються зовнішні фактори, які не піддаються прямому контролю з боку бізнесу, але мають враховуватися під час формування стратегій цифрового розвитку.

6. Формування управлінських рішень, відповідно до керованих факторів цифрової трансформації. Завершальний етап передбачає розроблення практичних рекомендацій для малих підприємств та органів підтримки бізнесу. На основі керованих факторів визначаються пріоритетні напрями інвестування, оптимізації процесів, удосконалення цифрових компетенцій персоналу, впровадження цифрових платформ або автоматизованих систем.

Проведений аналіз засвідчує, що цифрова трансформація стає одним із провідних детермінант розвитку малих підприємств. Обмеженість ресурсів, характерна для малого бізнесу, робить цифровізацію не лише викликом, а й ключовим фактором зростання, що потребує науково обґрунтованого підходу до оцінювання її впливу. Розроблений методичний підхід і отримані результати забезпечують можливість формувати практичні рішення, спрямовані на оптимальне використання цифрових ресурсів та підвищення продуктивності малого бізнесу. Запропонований підхід може стати дієвим інструментом для розроблення стратегій цифрового розвитку, підтримки інноваційної активності та підсилення конкурентних позицій малих підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Перелік використаних джерел

1. Яценко Д. С., Ревенко Д. С. Моделювання впливу цифрової трансформації на економічне зростання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2025. №33. С. 229–234. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335921

2. Cobb C. W., Douglas P. H. A Theory of Production. *American Economic Review.* 1928. Vol. 18, No. 1. P. 139–165.

3. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, No. 1. P. 65-94.

4. Revenko D., Romanenkov Y., Polozova T., Lebedchenko V., Molchanova K. The impact of digitalization on the economic growth of the European Union: an empirical study. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2024. 3(13(129). P. 46–56. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304256.

5. Ревенко Д.С. Методологія моделювання діагностики та управління стійкістю соціально-економічних систем : монографія. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 320 с.

Ігор ЧЕРНІЙ [1]

[1] здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка , Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

МЕХАНІЗМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні виклики економічного розвитку вимагають переосмислення взаємин між бізнесом і територіальними громадами. Перехід до цифрової економіки означає не просто автоматизацію процесів, а глибоку зміну логіки взаємодії, коли дані, швидкість рішень і мережеві форми співпраці стають основою ефективності. Територіальні громади виступають не як адміністративні утворення, а як учасники цифрової екосистеми, які здатні створювати умови для підприємницької активності та інновацій.

У центрі модернізації лежить концепція «розумного врядування», що поєднує гнучкість управління, цифрову прозорість і орієнтацію на партнерство. Дослідження [1] показують, що місцеві органи влади, які впроваджують цифрові платформи для комунікації з бізнесом, зменшують транзакційні витрати і підвищують рівень довіри підприємців. Електронні сервіси, онлайн-тендери, відкриті дані й системи зворотного зв’язку перетворюють громаду на сервісного партнера, а не контролюючий орган.

Важливим напрямом стає формування спільних цифрових платформ, на яких бізнес і громади можуть обмінюватися даними, координувати інвестиційні ініціативи, проводити аналітику ринку. Цифрові екосистеми локального рівня створюють ефект мультиплікатора [2].

Не менш суттєвим є аспект цифрової компетентності. Територіальні громади часто мають технічну інфраструктур, але не володіють належними навичками її

використання. Результативна цифровізація потребує не лише технологій, а й зміни управлінської культури – розвитку аналітичного мислення, спроможності працювати з даними та орієнтації на клієнта. Навчальні програми для посадовців, підприємців і громадських лідерів стають передумовою сталого цифрового розвитку.

Цифровізація також створює умови для розвитку публічно-праватних партнерств нового типу. Використання блокчейн-рівень для моніторингу контрактів, електронних підписів і смарт-контрактів робить співпрацю прозорою, прискорює реалізація спільних проектів.

У післявоєнній Україні механізми цифрової модернізації набувають ще більшої ваги. Вони забезпечують оперативну координацію між бізнесом, місцевою владою та донорами, прискорюють процеси відбудови інфраструктури та дозволяють громадам залишатися економічно стійкими навіть в умовах нестабільності. Цифрові технології стають не просто інструментом управління, а й платформою довіри й співучасті у спільному розвитку.

Таким чином, модернізація взаємодії бізнесу і територіальних громад – це процес інтеграції управлінських, технологічних і соціальних інновацій. Його результатом є поява гнучкості, децентралізованих системи співпраці, у якій цифрові рішення підсилюють взаємну відповідальність і відкривають шлях до сталого місцевого розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Debbarma, A., & Sharma, C. (2023). Digital transformation in local governance: Opportunities, challenges and strategies. *International Journal of Social Science Educational Economics Agriculture Research and Technology* (IJSET), 3, 152–156.

2. Oprea, D. C. (Bîrlă), & Kaur, K. (2025). Smart governance in the digital age: Benefits, challenges and future directions. *Agora International Journal of Juridical Sciences*, 19(1), 203–215. https://doi.org/10.15837/aijjs.v19i1.7186

Вікторія ШВЕДУН [1]

[1] д-р наук з держ. управл., проф., завідувач кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ПРОТИСТОЯННЯ

Сьогодні розробка все більш досконалих засобів, форм і способів ведення інформаційної війни є одним із найважливіших завдань військової науки. Інформаційна війна поступово вбирає всі існуючі досягнення у сфері як природничих, так і гуманітарних наук. Деякі поняття інформаційної війни такі широкі, що вже навіть вся людська діяльність стає їх складовою [1; 4].

Попри настільки широкий зміст, що вкладається у це поняття, зрештою, всі перелічені форми інформаційної війни за природою об’єкта впливу, зводяться до впливу на інформаційну інфраструктуру противника, його інформаційні

системи та ресурси, і безпосередньо спрямовані на дезорганізацію діяльності систем управління супротивника, або впливу безпосередньо на людський ресурс противника, його інтелектуальну складову.

Якщо в першому випадку інформаційна війна більшою мірою є протиборством в інформаційно-технологічній сфері і опосередковано впливає на особовий склад противника, то в другому вона переважно набуває соціально-індивідуальної, ідеологічної спрямованості. Центр такої війни переноситься в область свідомості супротивника, коли його знання та розуміння ситуації управляються ззовні. Більше того, об'єктом у такому інформаційному впливі нарівні із противником нерідко може виступати і свій військовий контингент, а також громадянське населення своєї країни [2; 4].

Незважаючи на те, що в даний час розробка технологічної та ідеологічної складових інформаційного протиборства розвиваються окремо, між ними присутня тісна взаємодія. З одного боку, вони є єдиним цілим за своєю глибинною інформаційною сутністю, а з іншого – відображають деяку логіку етапів еволюції протиборства в інформаційній сфері.

Сьогодні інформаційне протиборство, як за закріпленими за даним поняттям дефініціям, так і за наявною практикою, проводиться скоріше у формі дій традиційних сил і засобів, і по суті відноситься до інформаційних війн першого покоління. Однак вже можна говорити про становлення інформаційного протиборства другого покоління як принципово новий тип стратегічного протиборства, зумовленого інформаційною революцією, що присутня водночас у всіх сферах життя суспільства [1; 2; 4].

Найбільш яскраво технологічна складова інформаційного протистояння проявляється у формі радіоелектронної боротьби. Створення перешкод радіолокаційним засобам противника позбавляло його інформації про бойові дії авіації та напрямки удару балістичних ракет. Радіолокаційна розвідка та суміжні з нею засоби підтримки військових з'єднань та частин мали завданням отримання інформацію про місцезнаходження радіолокаційних систем та станцій противника для завдання ударів по них. Створення перешкод системам зв'язку противника порушує нормальне функціонування його систем управління, знижує їх ефективність та надійність, а перехоплення інформації, що передається ними, сприяє розкриттю планів бойових дій противника [1– 4].

Даний вид інформаційного протиборства або безпосередньо випереджає, або супроводжує застосування вогневих засобів ураження противника. Застосування засобів радіоелектронної боротьби має на меті часткове або повне спотворення фоноцільової обстановки на театрі бойових дій, і, як наслідок, призводить до неможливості ефективного використання ударного або оборонного видів зброї та втрати бойової стійкості противником [3; 4].

Що стосується аналізу впливу даного типу інформаційного протиборства по відношенню до системи військового управління, слід зазначити, що за своєю суттю радіоелектронна боротьба є діалектичним антиподом процесу управління. Головним об'єктом впливу засобів радіоелектронної боротьби виступають електронні засоби управління противника, а також певна сфера середовища, в якій здійснюються дані процеси.

Сучасна система радіоелектронної боротьби являє собою високоорганізовану інформаційно-протидіючу систему, здатну в реальному масштабі часу знайти тонкі місця в управлінні військами та зброєю противника і здійснити проникнення в його комп'ютерні мережі, системи зв'язку та навігації, а також нейтралізувати дії засобів інформаційної війни та забезпечити досягнення інформаційної переваги у бойових діях [1; 4].

Іншим видом інформаційної війни з яскраво вираженою технічною складовою та логічно супутнім радіоелектронній боротьбі є інформаційна війна з використанням засобів розвідки, що має на меті володіти в найбільш повному обсязі інформацією про противника, і відображає відому ідею: хто знає де знаходиться будь-який об'єкт, той контролює ситуацію. Відповідно, роль інформації стає не менш важливою в сучасній війні, ніж роль літаків, танків та кораблів [2; 4].

Перелік використаних джерел

1. Горбань Ю. О. Інформаційна війна проти України та засоби її ведення. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2015. № 1. С. 136-141.
2. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023. № 1(3), С. 12-21.
3. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.
4. Рожко В. М. Механізми впровадження інформаційних технологій у процеси військово-соціального управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2 (21). http://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-14.

Олександра ШЕПЕЛЬ [1]

[1] доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економічна безпека стає ключовим фактором стійкості національних економік і корпоративних структур. Вона визначається здатністю суб'єктів господарювання протидіяти фінансовим, інформаційним та операційним ризикам, що виникають унаслідок динамічних змін зовнішнього середовища. Цифрова трансформація бізнесу, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), формує нову парадигму управління ризиками, де превалюють алгоритмічні методи аналізу даних, прогнозування та автоматизації рішень [1].

Інтеграція ШІ у механізми економічної безпеки бізнесу обумовлена потребою підвищення ефективності управління ризиками в умовах зростаючої

волатильності фінансових ринків. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі масиви даних у реальному часі, що забезпечує оперативне виявлення аномалій у фінансових потоках та формування превентивних заходів для запобігання кризовим явищам [2]. За даними Financial Stability Board, використання ШІ у фінансовому моніторингу дозволяє скоротити час реакції регуляторів на системні загрози, знижуючи ймовірність каскадних ефектів у глобальній економіці.

Згідно зі звітом World Economic Forum, близько 41 % компаній інтегрували алгоритми ШІ для захисту від кіберзагроз, що є критично важливим для банківського сектору та міжнародної торгівлі [3]. Використання технологій глибинного навчання дозволяє ідентифікувати складні патерни атак, мінімізувати ризики шахрайства та забезпечити безперервність бізнес-процесів. У сфері логістики та митного контролю ШІ сприяє оптимізації ланцюгів постачання, прогнозуванню перебоїв та зниженню транзакційних витрат. Алгоритмічні моделі дозволяють підвищити ефективність митних процедур, що зменшує ризики контрабанди та ухилення від сплати податків [4].

За оцінками МВФ, інтеграція ШІ у фінансовий моніторинг може забезпечити приріст глобального ВВП на 1,5–2 % щорічно [5], що підтверджує макроекономічну значущість технології. Це пояснюється ефектом масштабу: автоматизація процесів знижує операційні витрати, а прогнозування ризиків мінімізує ймовірність системних криз. Для країн із високим рівнем цифровізації це означає додатковий приріст інвестиційного капіталу та покращення платіжного балансу через зростання експорту технологічних послуг.

Концентрація понад 80 % глобальних інвестицій у ШІ у високорозвинених країнах створює ризики технологічної залежності для економік, що розвиваються [1]. Це призводить до відтоку капіталу та поглиблення дефіциту поточного рахунку платіжного балансу. Для України критично важливим є залучення прямих іноземних інвестицій у сферу цифрових технологій, що дозволить компенсувати негативний ефект імпорту технологій та знизити зовнішні вразливості.

Відсутність єдиних міжнародних стандартів використання ШІ [6] створює передумови для формування бар’єрів доступу до технологій. Це може призвести до зростання трансакційних витрат у міжнародній торгівлі та обмеження інтеграції країн у глобальні ланцюги доданої вартості. Для бізнесу це означає необхідність диверсифікації джерел технологічних рішень та розробки власних алгоритмічних систем. Економічна ефективність інтеграції ШІ може бути оцінена через показники ROI у цифрові технології, зниження операційних витрат на 15–20 % у фінансовому секторі та скорочення часу реагування на ризики з 72 годин до 12 годин [2]. Ці метрики дозволяють формувати стратегічні KPI для бізнесу та державних програм цифровізації.

Для України впровадження ШІ у митні та банківські системи здатне знизити рівень корупційних ризиків, оптимізувати контрольні процедури та забезпечити прозорість фінансових операцій. Це матиме мультиплікативний ефект на платіжний баланс через зростання довіри іноземних інвесторів та збільшення припливу капіталу. Інтеграція ШІ у механізми економічної безпеки бізнесу є

стратегічним пріоритетом, що визначає довгострокову стійкість економічних систем. Вона забезпечує не лише підвищення ефективності управління ризиками, але й формує нову модель економічного зростання, де ключовими драйверами виступають інновації та цифрові компетенції. Для України критично важливим є розробка національної стратегії розвитку ШІ, гармонізація нормативно-правової бази з міжнародними стандартами та активізація участі у глобальних технологічних альянсах.

Перелік використаних джерел

1. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025: AI Foundations. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations/report
2. World Economic Forum. Artificial Intelligence and Cybersecurity: Balancing Risks and Rewards. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Artificial_Intelligence_and_Cybersecurity_Balancing_Risks_and_Rewards_2025.pdf
3. Stanford HAI. AI Index Report. URL: https://hai.stanford.edu/ai-index
4. IMF Working Paper. The Global Impact of AI: Mind the Gap. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpiea2025076-print-pdf.pdf
5. World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/
6. RAND Corporation. The Artificial General Intelligence Race and International Security. URL: https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA4155-1.html
7. UNIDIR. AI and International Security: Understanding Risks. URL: https://unidir.org/wp-content/uploads/2023/10/UNIDIR_AI-international-security_understanding_risks_paving_the_path_for_confidence_building_measures.pdf
8. EU AI Act 2024. URL: https://artificialintelligenceact.eu/

Наукове видання

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Міжнародної науково-практичної конференції

«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»

11–12 грудня 2025 р.

За зміст та достовірність інформації
в матеріалах збірника відповідають автори / The authors are responsible for the content and accuracy of the information in the materials of the collection.

Підписано до друку 29.12.2025
Формат 60×84 1/16. Папір офс. Офс. друк
Ум. друк. арк. 16. Обл.-вид. арк. 14,2. Наклад 15 пр.
Замовлення 5-26. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Вадима Манька, 17
http://www.khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001