



**Харківський національний університет
радіоелектроніки**

**Кафедра економічної кібернетики та управління
економічною безпекою**

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТА**

**матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції**



4 листопада 2025 року

м. Харків

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТА**

**матеріали
VI Міжнародної науково-практичної
конференції**

4 листопада 2025 року

Харків 2025

Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 4 листопада 2025 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2025. 172 с.

У збірнику містяться матеріали, що були подані на VI Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (м. Харків, 4 листопада 2025 року).

Праці науковців охоплюють такі тематичні напрями досліджень: сучасні економічні теорії та історія економічної думки; світове господарство: нові виклики та інноваційні форми міжнародних економічних відносин; єдиний цифровий ринок Європейського союзу; економіка та управління національним господарством; розвиток сучасного підприємництва в умовах впливу та протидії гібридним загрозам; інформаційні технології в бізнесі: електронна комерція та віртуальна торгівля; економіка природокористування та сучасні проблеми охорони навколишнього середовища; демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика; бухгалтерський облік, аналіз і аудит: національні особливості та світові тенденції; сучасні математичні методи, моделі та інформаційні системи в економіці; Україна-ЄС: цифрові інновації для змін; фінанси, страхування та банківська справа; економіка підприємства та корпоративне управління: безпека бізнесу та модернізація бізнес-процесів; інновації в бізнес-освіті.

Результати наукових досліджень, що представлені у збірнику, виконані в межах реалізації Міжнародного проєкту Еразмус + КА2 «University-communities: strengthening cooperation/UNICOM» (project #101083077 CBHE Strand 3).

Для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців, що займаються дослідженням питань соціально-економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств, галузей, регіонів та країни.

УДК 330.341; 338.24; 005 (06)

Автори є цілком відповідальними за висловлені ідеї, висновки та пропозиції.

Праці відтворюються безпосередньо з авторських оригіналів.

У разі використання матеріалів збірника посилання на авторів і видання обов'язкове.

Розповсюджувати та тиражувати без офіційного дозволу ХНУРЕ забороняється.

© Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою, 2025

© Харківський національний університет радіоелектроніки, 2025

© Колектив авторів, 2025

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
Київський національний університет технологій та дизайну
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Національний фонд досліджень України
ТОВ «Компанія з управління активами «Реноме-2008»
Університет національної та світової економіки, Болгарія
The European Academy of Sciences Ltd, United Kingdom
Латвійський університет, Латвія
Університет Бабеш-Больої, Клуж-Напока, Румунія

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ

Ігор Рубан, ректор Харківського національного університету радіоелектроніки, д.т.н., професор, Україна.

Юрій Романенков, проректор з наукової роботи, Харківський національний університет радіоелектроніки, д.т.н., професор, Україна.

Тетяна Полозова, завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, д.е.н., професор, Україна.

Світлана Гришко, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, к.е.н., доцент, Україна.

Людмила Горохова, директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Україна.

Надія Белікова, учений секретар Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, д.е.н., професор, Україна.

Вікторія Маргасова, директор Інституту міжнародної та проєктної діяльності, Київський національний університет технологій та дизайну, д.е.н., професор, Україна.

Наталія Кузьминчук, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, д.е.н., професор, Україна.

Максим Колісник, головний спеціаліст відділу «Офіс Горизонт Європа в Україні» Національного фонду досліджень України, к.держ.упр., доцент, Україна.

Євгеній Ситниченко, директор ТОВ «Компанія з управління активами «Реноме-2008», к.ф.н., Україна.

Kostadin Kolarov, PhD, Associate Professor, Director Institute of Entrepreneurship University of National and World Economy, Bulgaria.

Svetlana Drobyazko, Doctor of Economics, Professor, President of The European Academy of Sciences Ltd, United Kingdom.

Baiba Šavriņa, Dr.oec., Professor, University of Latvia, Riga, Latvia.

Adriana Tiron Tudor, Dr., Prof. univ., Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania.

Олена Мурзабулатова, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, к.е.н., доцент, Україна, *секретар конференції*.

Ministry of Education and Science of Ukraine
Kharkiv National University of Radio Electronics
Ukrainian Association for Management Development and Business Education
Research Center for Industrial Development Problems of National Academy of Sciences
Kyiv National University of Technologies and Design
International Scientific and Educational Trust Association Non-governmental organization
National Research Foundation of Ukraine
Assets Management Company «Renome-2008» LTD
University of National and World Economy, Bulgaria
The European Academy of Sciences Ltd, United Kingdom
University of Latvia, Latvia
Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania

MEMBERS OF THE CONFERENCE ORGANIZING COMMITTEE

Igor Ruban, Rector of Kharkiv National University of Radio Electronics, Doctor of Technical Sciences, Professor, Ukraine.

Yuri Romanenkov, Vice-Rector for Scientific Work, Kharkiv National University of Radio Electronics, Doctor of Technical Sciences, Professor, Ukraine.

Tetiana Polozova, Head of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radio Electronics, Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukraine.

Svitlana Gryshko, Professor of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radio Electronics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ukraine.

Lyudmyla Gorokhova, Director of Ukrainian Association for Management Development and Business Education, Ukraine.

Nadiia Bielikova, Academic Secretary of Research Center for Industrial Development Problems of National Academy of Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukraine.

Viktoriia Marhasova, Director of the Institute of International and Project Activities, Kyiv National University of Technologies and Design, Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukraine.

Nataliia Kuzmynchuk, Professor of Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, Karazin Kharkiv National University, Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukraine.

Maksym Kolisnyk, Pillar Officer at Horizon Europe Office in Ukraine, National Research Foundation of Ukraine, PhD in Public Administration, Associate Professor.

Yevhenii Sytnychenko, Director of Assets Management Company «Renome-2008» LTD, PhD, Ukraine.

Kostadin Kolarov, PhD, Associate Professor, Director Institute of Entrepreneurship University of National and World Economy, Bulgaria.

Svetlana Drobyazko, Doctor of Economics, Professor, President of The European Academy of Sciences Ltd, United Kingdom.

Baiba Šavriņa, Dr.oec., Professor, University of Latvia, Riga, Latvia.

Adriana Tiron Tudor, Dr., Prof. univ., Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania.

Olena Murzabulatova, Associate Professor of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radio Electronics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ukraine, ***Secretary of the Conference.***

ЗМІСТ

Yukhnova K.

SPECULATIVE DESIGN AS A TOOL FOR ANTICIPATORY INNOVATION IN GLOBAL HEALTHCARE.....	9
---	----------

Yukhnova K.

DESIGNING FOR SHIFTING PURPOSE: LIFE-STAGE – CENTERED APPROACH IN DIGITAL PRODUCT DESIGN.....	12
--	-----------

Bamiz B.B.

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	15
--	-----------

Безлепкін А.О., Лебеза О.М., Толмачов Д.А.

РОЗВИТОК DEFENCETECH В УКРАЇНІ.....	19
--	-----------

Вовк О.В., Дзеніс Є.С.

UX/UI-ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	21
--	-----------

Григор'єв О.В., Чеботарьова І.Б., Алієв О.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ ДРУКАРНІ «ГУРОВ І К»	25
--	-----------

Гришко С.В., Антонович В.Д.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ.....	28
---	-----------

Гришко С.В., Кравцов О.О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
--	-----------

Гришко С.В., Мороз М.Ю.

ВИБІР ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	34
---	-----------

Дзівінська А.О., Бабаєв М.М., Гулузаде Р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
---	-----------

Довгопол Н.В., Цицилін А.О.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	40
--	-----------

Другова О.С.

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ.....	43
--	-----------

Іванов І.О.

СИСТЕМНО-ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
--	-----------

Ігуменцева Н.В., Мануйлов О.В.

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ..... 49

Кирий В.В., Марченко Р.О., Воронов Д.С.

**ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УЧАСТІ В
БАЛАНСУЮЧІЙ ГРУПІ НА РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ.....** 54

Курденко О.В., Мізін Д.С., Грицай М.О.

РОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ..... 57

Манаків В.П., Чеботарьова І.Б., Артаков М.А.

**ОСОБЛИВОСТІ РАННЬОЇ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
МУЛЬТИМЕДІЙНИХ КАМПАНІЙ У GOOGLE ADS.....** 60

Мартиненко М.С.

**ВІД ДАНИХ ДО СТРАТЕГІЇ: ВПРОВАДЖЕННЯ POWER BI ЯК
ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....** 63

Мурзабулатова О.В., Мороз М.Ю.

**ІННОВАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ
ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....** 66

Мурзабулатова О.В., Пивоваров М.О.

**КРЕАТИВНІСТЬ VS. АНАЛІТИКА: ЩО ВАЖЛИВІШЕ У СУЧАСНОМУ
МАРКЕТИНГУ?.....** 69

Мурзабулатова О.В., Сукнов О.М.

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ.....** 72

Овсюченко Ю.В., Пересада О.В., Будянський В.С.

**АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВА
НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ** 75

Перепелюкова О.В., Білоус П.В.

**АНАЛІЗ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ м. КИЄВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ.....** 78

Перепелюкова О.В., Натомін Д.О.

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....** 81

Петренко Д.А.

**СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОПОРЦІЯХ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СПРЯМОВАНOSTІ НА
ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК.....** 84

Полозов О.Б.

**ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....** 88

Полозов О.Б., Мурзабулатова М.С.

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ
ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....** 91

Полозова Т.В.

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР.....	94
--	-----------

Полозова Т.В., Зінов'єв А.П.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	98
---	-----------

Полозова Т.В., Шейко І.А.

ЗВ'ЯЗКИ МІЖ ІННОВАЦІЯМИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ЄС: БАГАТОВИМІРНИЙ АНАЛІЗ.....	101
--	------------

Помогалова Н.В., Потій О.О.

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
---	------------

Пономарьов С.В., Мурзабулатова М.С.

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	107
--	------------

Прібильнова І.Б., Пересада О.В.

МІКРОЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	110
--	------------

Романенков Ю.О., Полозов М.О., Полозова О.О.

ХМАРНІ ОБЧИСЛЕННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	113
--	------------

Саліхов М.М.

ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ ЄС ТА МОНІТОРИНГ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	116
--	------------

Саліхова О.Б.

ТЕХНОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НОВИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ.....	119
---	------------

Синіговець О.М.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОФШОРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МІЖНАРОДНИХ БІРЖ.....	122
---	------------

Соколова Л.В., Афанасьєв Д.В.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРГОБУД ПРОФІЛЬ».....	118
---	------------

Соколова Л.В., Кравець М.Ю.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ «ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА».....	128
---	------------

Соколова Л.В., Курденко О.В.

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	131
---	------------

Соколова Л.В., Моїсеєнко Є.Ю.

ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОЦЕСУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	134
---	------------

Соколова Л.В., Пивоваров М.О.

Н-ІНДЕКС ТА І10-ІНДЕКС ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЧЕНИХ.....	137
---	------------

Степаненко С.В., Карповець О.О.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	140
---	------------

Степаненко С.В., Саричева М.В.

ОЦІНКА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НЕК «УКРЕНЕРГО» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ.....	142
--	------------

Степаненко С.В., Харченко В.В.

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ROA ТА ROE AT «А-БАНК».....	146
--	------------

Тохтаміш Н.І., Герасимюк Д.Ю., Романович А.М.

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ У ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ.....	149
---	------------

Фомішина В.М., Огородник Р.П.

ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	152
---	------------

Худяков Д.Л.

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	155
---	------------

Чеботарьова І.Б., Черкашина Г.І.

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЦІЛЬОВОГО РИНКУ САЛОНІВ КРАСИ.....	158
---	------------

Чеботарьова І.Б., Цвігун А.О.

РОСТОВІ ФІГУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ КУМУНІКАЦІЇ.....	161
---	------------

Черніков Д.І.

СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	164
---	------------

Шейко І.А., Степаненко Р.Д., Панько А.Д.

ОЦІНКА ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	167
---	------------

Халіна В.М.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	170
---	------------

Yukhnova K.,

*Executive Director, Senior Lead Product Designer
Well Fargo, San Francisco, California, United States*

SPECULATIVE DESIGN AS A TOOL FOR ANTICIPATORY INNOVATION IN GLOBAL HEALTHCARE

The rapid technological progress of the post-pandemic era reveals deep vulnerabilities within global healthcare systems. Fragmentation, workforce shortages, cyber threats, and supply-chain fragility are not isolated failures but interconnected signals of a system under pressure [1-4]. These signals should be treated as design opportunities rather than crises, positioning speculative design as a critical tool for reimagining the future of healthcare [5].

In the aftermath of COVID-19, healthcare institutions face an urgent need for adaptive, human-centered transformation. Traditional design methods focus on immediate usability, whereas speculative design allows questioning of long-term trajectories and societal implications [5]. By visualizing alternative futures, designers help policymakers and healthcare providers anticipate rather than merely react to global disruptions [6].

To analyze the potential of speculative design as a methodology for identifying and addressing early signals of systemic healthcare issues, promoting resilient, equitable, and human-centered health ecosystems.

The analysis identifies key challenges shaping tomorrow's health systems:

- Fragmented healthcare infrastructures, producing inequities and inefficiencies [1];
- The rise of non-communicable diseases, now responsible for 75 % of deaths worldwide [2];
- Global shortages of healthcare workers, projected to exceed 10 million by 2030 [3];

- Cybersecurity risks and supply-chain instability, intensified by digital transformation [4];
- Insufficient preparedness for future pandemics (Fig.1).

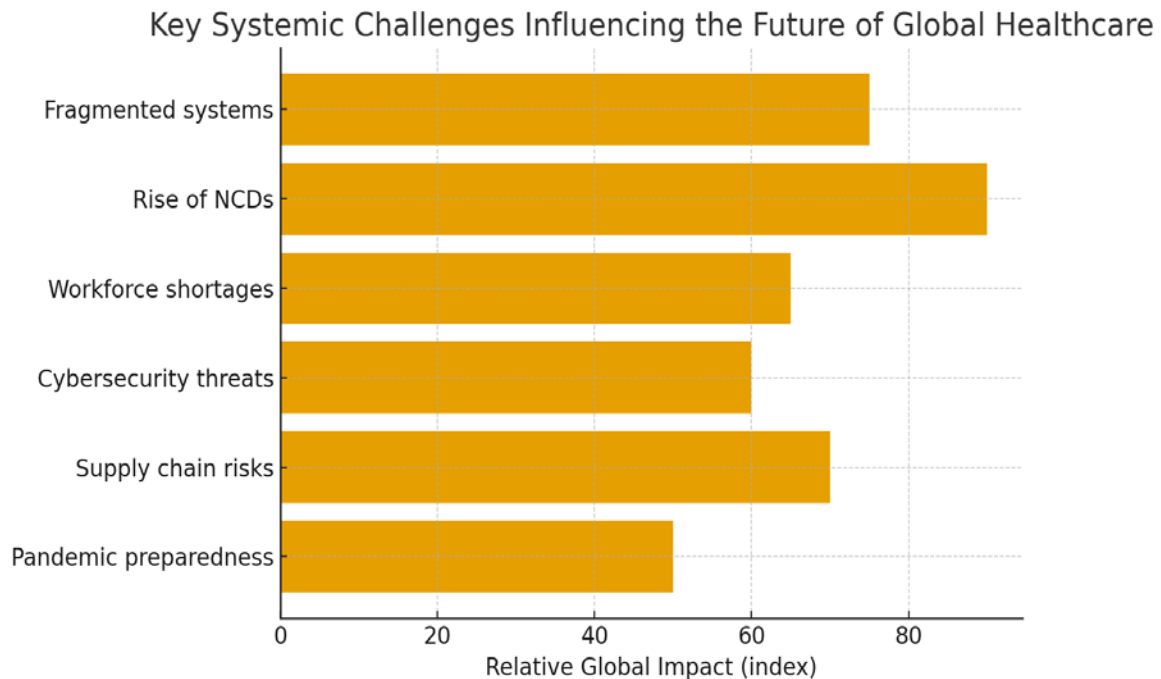


Figure 1 – Key systemic challenges influencing the future of global healthcare (based on WHO and Vox data, 2024)

These trends indicate an urgent need for anticipatory approaches. Speculative design – defined by Dunne and Raby as «a means to provoke reflection about alternative futures rather than predict them» [5] – offers a way to visualize complex possibilities. Through artifacts and narrative scenarios, designers can make abstract threats tangible and debatable.

Projects such as Mitigation of Shock by Superflux and the UK Government Office for Science’s co-design workshops [6] demonstrate how speculative design stimulates discourse and informs long-term policy. Similar principles could be applied to healthcare futures: envisioning autonomous care devices, decentralized health networks, or ethical frameworks for AI in diagnostics.

Speculative design bridges the gap between foresight and tangible action. By framing emerging global health challenges as design signals, it enables cross-disciplinary dialogue among designers, policymakers, and technologists (5–6). Integrating speculative design into public-health planning can strengthen preparedness, promote ethical innovation, and ensure that the healthcare of tomorrow aligns with human values rather than purely technological advancement.

References

1. Healthcare systems in the U.S. (Peterson-KFF / PGPF) URL: <https://www.pgpf.org/article/how-does-the-us-healthcare-system-compare-to-other-countries/>.
2. Vox. Chronic Diseases Cause 75 Percent of All Deaths Globally. Vox Future Perfect, 2024. URL: <https://www.vox.com/future-perfect/373495/chronic-disease-global-rates-cancer-diabetes-noncommunicable>.
3. World Health Organization. Health Workforce Projections to 2030. WHO, 2023. URL: https://www.who.int/health-topics/health-workforce#tab=tab_1.
4. The Australian. Cyber Attacks Rising Against Health Sector | CyberCX Report The Australian, 2024. URL: <https://cybercx.com.au/news/cybercx-report-reveals-growing-risk-of-cyber-attacks-against-health-organisations/>.
5. Dunne A., Raby F. Speculative Everything: Design, Fiction and Social Dreaming. MIT Press, 2013. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262019842/speculative-everything/>
6. Superflux. Mitigation of Shock. 2019. URL: <https://superflux.in/index.php/work/mitigation-of-shock/>.

Yukhnova K.,

*Executive Director, Senior Lead Product Designer,
Well Fargo, San Francisco, California, United States*

DESIGNING FOR SHIFTING PURPOSE: LIFE-STAGE – CENTERED APPROACH IN DIGITAL PRODUCT DESIGN

Digital products have long been designed for static user personas, optimized for short-term engagement rather than lifelong relevance. However, as people transition through different life stages – youth, career, parenthood, aging – their goals, emotions, and expectations toward technology evolve dramatically. This paper explores designing for shifting purpose as a framework for building adaptive and human-centered products that evolve with their users. The research highlights that a life-stage-centered design approach, supported by systems thinking and temporal UX, can transform static tools into responsive ecosystems that reflect human growth and change [1-3].

In today's rapidly changing digital landscape, products are built to retain users, not necessarily to evolve with them. Yet the relevance of digital tools depends on their ability to respond to shifting emotional and contextual needs over time. Studies on human-computer interaction emphasize that static design assumptions often create emotional dissonance when users' priorities or self-perception change [4]. Therefore, the research underscores the urgent need for a design paradigm that aligns with the evolving nature of human experience [5].

The research showed that most digital products – whether in finance, health, or mobility – are still designed for a single static persona. Designers typically anchor their work around a snapshot of a user's identity at the moment of onboarding. Yet, as empirical studies in usability and human-centered design suggest, this narrow focus neglects the user's broader life trajectory [1, 4]. A mortgage app that feels

empowering at 28 may feel routine at 38 and burdensome at 58. The design challenge lies in acknowledging that the user changes while the product rarely does.

Further findings indicate that health-tech platforms are leading the shift toward adaptive design practices. Products like Whoop and Apple Health have started integrating life-stage awareness by tracking variables such as pregnancy, postpartum recovery, or aging [2-3]. These systems use behavioral data to detect context transitions and adapt recommendations accordingly. This demonstrates how health technologies can move beyond static goal tracking to reflect users' evolving realities.

The study also revealed that designing for shifting purpose requires a systems-thinking mindset. Systems thinking helps designers perceive users as part of evolving networks – where emotions, habits, and digital infrastructure interact continuously [6, 7]. By focusing on trajectories instead of touchpoints, designers can anticipate transitions and build design systems capable of stretching over time, rather than breaking under the pressure of change. The relationships between user life stages, emotions, product purposes, and design responses can be represented through a UML-style activity diagram (Fig. 1). This diagram visualizes how product behavior evolves dynamically as users transition through different stages of life, emphasizing contextual adaptation as a continuous design process.

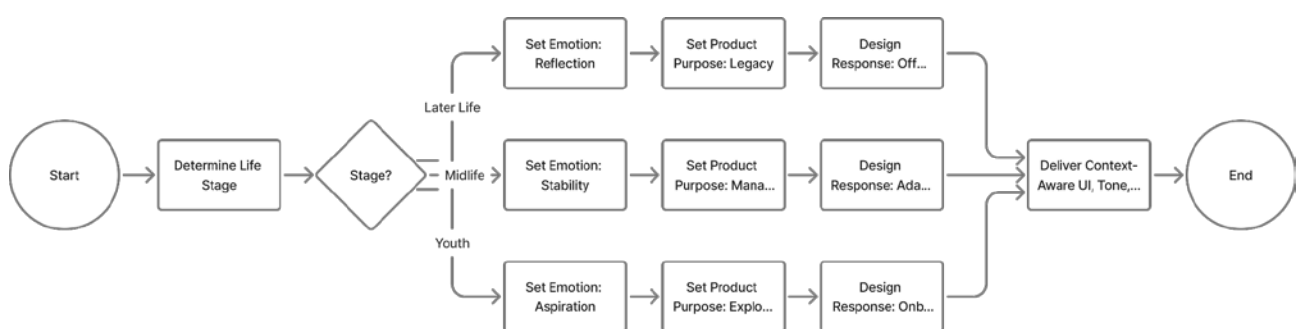


Figure 1 – UML Activity Diagram of Life-Stage-Centered Digital Product Evolution

Finally, the research emphasized the importance of designing for endings. As Joe Macleod notes in *Ends: Why We Ignore the Most Important Part of the Customer Journey*, most digital experiences overemphasize activation and retention while

neglecting closure. Yet graceful offboarding experiences – like Spotify’s «Goodbye Playlist» – create a sense of emotional resolution and trust even at the moment of departure. In summary, the study demonstrated that designing for shifting purpose is not merely a design trend but a structural necessity for human-centered innovation. As digital ecosystems increasingly shape our daily lives, they must evolve in rhythm with human growth. Integrating life-stage awareness, systems thinking, and ethical offboarding practices enables products to maintain long-term relevance and emotional resonance. In the future, design maturity will be defined not by how long products retain users, but by how gracefully they evolve – and when needed, how respectfully they let users go [5, 6].

References

1. Norman D. A. The Design of Everyday Things. Revised and Expanded Edition. MIT Press, 2013. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262525671/the-design-of-everyday-things/>.
2. Whoop. WHOOP Features Support Reproductive Health Through All Life Stages, Whoop Journal. URL: <https://www.whoop.com/us/en/thelocker/whoop-features-support-reproductive-health-through-all-life-stages/>.
3. Apple Inc. watchOS 11 Brings Powerful Health and Fitness Insights. Apple Newsroom, June 2024. URL: https://www.apple.com/newsroom/2024/06/watchos-11-brings-powerful-health-and-fitness-insights/?utm_source=chatgpt.com.
4. Nielsen J., Budiu R. Mobile Usability. New Riders, 2013. URL: <https://www.amazon.com/Mobile-Usability-Jakob-Nielsen/dp/0321884485>.
5. Hassenzahl M. Experience Design: Technology for All the Right Reasons. Morgan & Claypool, 2010. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-02191-6>.
6. Macleod J. Ends: Why We Ignore the Most Important Part of the Customer Journey. AndEnd Publishing, 2017. URL: <https://www.andend.co/endineering>.

Батіг В.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3883-3648>

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та трансформації соціальних викликів, традиційні моделі ведення бізнесу, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку акціонерів, поступово втрачають свою актуальність. На зміну їм приходить парадигма сталого розвитку, ключовим елементом якої є інклюзивність. Формування інклюзивної бізнес-моделі (ІБМ) стає не просто проявом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стійкість до криз та лояльність стейкхолдерів. Актуальність теми посилюється в контексті повоєнного відновлення України, де інтеграція вразливих верств населення в економічні процеси стає питанням національної безпеки.

Інклюзивна бізнес-модель – це комерційно життєздатна модель, яка не лише генерує прибуток, але й включає малозабезпечені або вразливі групи населення в ланцюги створення вартості підприємства. Це включення може відбуватися у різних ролях: як споживачів (шляхом розробки доступних товарів та послуг), так і як працівників або постачальників. На відміну від філантропії, ІБМ передбачає взаємовигідну економічну співпрацю, створюючи так звану «спільну цінність». Це сприятиме забезпеченню взаємовигідного розвитку бізнесу з урахуванням усіх верств населення. В Україні, незважаючи на прогрес, досягнутий у вирішенні соціальних питань, бідність та нерівність у доходах залишаються одними із найважливіших проблем, які стримують стійкий розвиток національної економіки. Особливістю формування бідності в

Україні є та обставина, що значна її частина формується працездатним населенням. Значна частина працездатного населення отримує заробітну плату на рівні мінімальної. Особливо це стосується таких видів економічної діяльності, як сільське господарство, будівництво, освіта та охорона здоров'я, де рівень заробітної плати залишається одним із найнижчих.

Однак процес переходу до інклюзивної моделі на українських підприємствах супроводжується низкою суттєвих проблем та бар'єрів.

Розробка продуктів для людей з низькими доходами або адаптація робочих місць для осіб з обмеженими можливостями потребує початкових інвестицій, які мають довший період окупності порівняно з традиційними проєктами. Підприємства часто не готові йти на зниження прибутковості в короткостроковій перспективі заради стратегічних вигід.

Недостатність законодавчого стимулювання та відсутність розвиненої інфраструктури (фізичної та цифрової) у віддалених регіонах ускладнює залучення місцевого населення до бізнес-процесів. Особливо гостро це відчувається в аграрному секторі. Як зазначає у своєму дослідженні С. В. Степаненко, соціальна інклюзія є пріоритетом розвитку сільських територій, оскільки саме аграрний сектор має потенціал стати драйвером інклюзивного зростання, забезпечуючи зайнятість та доступ до ресурсів для сільського населення [1, с. 78]. Проте без системної державної підтримки та розвитку кооперації реалізація цього потенціалу гальмується.

Багато керівників досі сприймають інклюзію (зокрема, працевлаштування ветеранів, ВПО, людей похилого віку) як соціальне навантаження, а не як можливість диверсифікації людського капіталу. Відсутність навичок управління різноманітністю (diversity management) призводить до неефективного використання потенціалу інклюзивних команд.

Підприємствам часто бракує даних про потреби «бази піраміди» (найбідніших верств населення) або про специфіку роботи з вразливими групами, що призводить до помилок у проєктуванні продуктів та послуг.

Незважаючи на виклики, впровадження інклюзивних бізнес-моделей є перспективним та багатовекторним. Орієнтація на потреби малозабезпечених верств населення відкриває доступ до нових ринкових ніш, які раніше ігнорувалися. Інновації, створені в умовах обмежених ресурсів (frugal innovation), часто виявляються конкурентоспроможними і на розвинених ринках, що розширює ринки збуту. Залучення місцевих дрібних виробників (зокрема, фермерських господарств) дозволяє диверсифікувати джерела постачання та знизити залежність від імпорту. Це корелює з глобальною концепцією створення спільної цінності, про яку пишуть М. Портер та М. Креймер, стверджуючи, що конкурентоспроможність компанії та добробут спільнот навколо неї є взаємозалежними [2]. Різноманітність у колективі сприяє генерації нестандартних рішень.

Люди з різним життєвим досвідом (наприклад, ветерани) можуть привносити унікальні навички кризового менеджменту та лідерства, що підвищить інноваційний потенціал суб'єкту господарювання в цілому.

В українських реаліях особливу увагу слід приділити аграрному сектору як полігону для інклюзивних інновацій. С.В. Степаненко підкреслює, що імплементація інклюзивних підходів сприяє не лише економічному зростанню, а й «пом'якшенню соціальної нерівності та забезпеченню рівного доступу до благ» [1, с. 80]. Це особливо важливо для реінтеграції деокупованих територій та підтримки продовольчої безпеки.

Можна виділити наступні фактори, які повинні сприяти реалізації бізнес-моделей, спрямованих на формування умов інклюзивного розвитку: партнерство з державними органами та громадськими організаціями; орієнтація на конкретну територію або регіон; адаптування продукції до потреб малозабезпечених верств населення. Враховуючи зростання малозабезпечених верств населення, бізнес-структури повинні адаптувати свої бізнес-моделі для задоволення потреб малозабезпечених верств населення. Нині в Україні через військові дії за межею бідності знаходиться понад 10 % населення, чий дохід менше або дорівнює прожитковому мінімуму. Це у значній мірі населення сіл

та невеликих міст, де недостатньо робочих місць та низький рівень розвитку підприємництва.

Як підтверджує світовий досвід, розвиток інклюзивної бізнес-моделі виступає важливим фактором системного та стійкого вирішення проблем малозабезпечених верств населення. Благодійність та спонсорство, як правило, не дає стійких результатів, не веде до стійких змін у даній сфері, а дозволяє лише частково вирішити окремі проблеми. Крім того, зростання обсягів державних дотацій депресивним регіонам посилює психологію «безпорадності», за якою людина не здатна самотійно вирішити свої проблеми.

Впровадження інклюзивної моделі за допомогою підтримки держави та суспільних організацій здатне кардинально змінити ситуацію, систему управління, мотивацію, а також сам менталітет людини. В той же час інклюзивна бізнес-модель – це лише один із способів вирішення складних соціально-економічних суперечностей, розвиток яких стримує економічний розвиток національної економіки. Тим не менше потенціал для розширення бізнесу у цій сфері повинен бути підтриманий державою. Це передбачає формування ефективного бізнес-партнерства держави та підприємницьких структур з метою створення відповідних механізмів та стимулів, які дозволяють реалізовувати такі бізнес-моделі.

Перелік джерел посилання

1. Степаненко С. В. Соціальна інклюзія як пріоритет подальшого розвитку аграрного сектору і сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 46. С. 77-82.

2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62-77.

Безлепкін А.О.,

*асистент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5537-0423>

Легеза О.М.,

*асистент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2784-1985>

Толмачов Д.А.,

*асистент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6562-2519>

РОЗВИТОК DEFENCETECH В УКРАЇНІ

З моменту повномасштабного російського вторгнення ринок оборонних технологій в Україні перетворився з нішевого сектору на швидкозростаючу екосистему з сотнями стартапів, що привертає все більшу увагу як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. Сучасні війни мають гібридний характер, у яких критичну роль відіграють інформаційні технології, штучний інтелект, безпілотні системи, кіберзахист і аналітика даних. Тому інноваційний сектор DefenceTech стає стратегічним елементом обороноздатності держави.

Вітчизняний сектор оборонних технологій, виробництва технологічної зброї та засобів оборони DefenceTech лідирує по кількості впроваджених інноваційних продуктів та процесів, по інвестиціям у галузь. Вітчизняні компанії створюють рішення у сферах дронів-розвідників, систем

радіоелектронної боротьби, цифрової розвідки та автоматизації командних процесів. Така інтеграція технологій дозволяє підвищити ефективність застосування ресурсів, зменшити людські втрати та забезпечити адаптивність до змін на полі бою. Динаміка військових витрат в Україні за 2014-2027 рр. наведена на рис. 1.

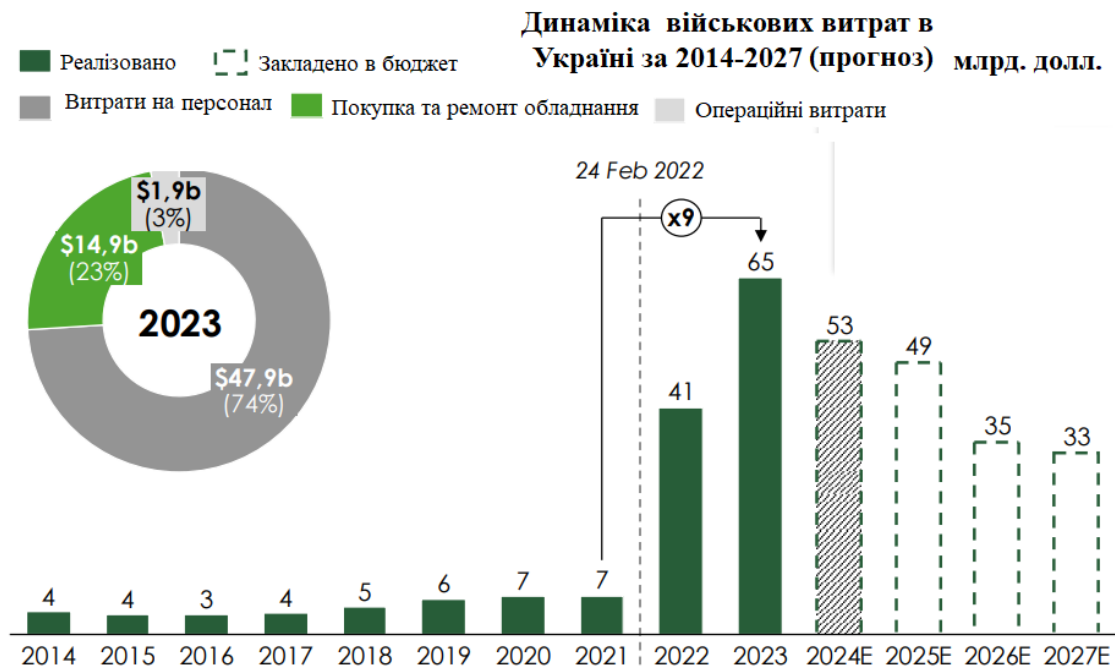


Рисунок 1 – Динаміка військових витрат в Україні за 2014-2027 рр.

Джерело: авторський переклад [1]

З початку повномасштабної війни військові витрати розподілялися таким чином: 72-74% бюджету було виділено на витрати на персонал (тобто переважно зарплати); 20-25% бюджету було виділено на ремонт та закупівлю обладнання; ~3% бюджету було виділено на операційні витрати; <0,1% бюджету було виділено на апарат Міністерства оборони.

У 2023 році військові витрати становили 37% ВВП та 58% загальних державних витрат порівняно з початковим бюджетом у 18% ВВП та 43% державних витрат. У 2024 році початковий оборонний бюджет становив

41 млрд доларів, перш ніж його збільшили приблизно на 30% до 53 млрд доларів у липні 2024 року.

Найбільш динамічно на даний момент розвивається сектор безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Значні державні інвестиції сприяли збільшенню обсягів виробництва дронів у понад 100 разів за 2023 рік. На літо 2024 року 96 % БПЛА, які придбала держава, виготовлено в Україні. За стратегією Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості, у 2024 році в Україні має бути вироблено 1 млн. FPV-дронів і 2 млн. усіх типів загалом [2].

Потрібно зазначити важливу роль фінансових інкубаторів у розвитку галузі оборонних технологій. Так, у 2023 р. урядом України заснований кластер для розвитку військових технологій Brave1, який вже у 2023 р. він профінансував defence tech компанії на суму 3,7 млн дол., а 2024-го надав 39 млн дол. інвестицій [2].

Факторами, що можуть сприяти розвитку ринку оборонних технологій, на думку експертів [1], можуть бути: доступ до зовнішніх ринків, підвищення прозорості ринку, розширений доступ до капіталу. Серед обмежуючих факторів експерти називають експортні обмеження, відтік кадрів, проблеми із фінансуванням галузі [2].

Таким чином, Україна має всі можливості стати одним з лідерів світового defence tech. Запорукою цього буде відсутність жорсткого державного регулювання й податкового навантаження на виробників оборонних технологій [2].

Перелік джерел посилання

1. DataDriven. Ukrainian Defence Tech market report. August, 2024. URL: <https://shorturl.at/DTeQp>.

2. Чупак О. Розвиток українського ринку defence tech: інновації, що приносять перемогу. *Українські студії стратегічних досліджень*. 10/11/2024. URL: <https://ussd.org.ua/2024/10/11/rozvytok-ukrayinskogo-rynku-defence-tech-innovacziyi-shho-prynosyat-peremogu/>.

Вовк О.В.,

*к.т.н., доцент кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9072-1634>

Дзеніс Є.С.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4372-5316>

UX/UI-ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація освітнього середовища створює нові виклики для бізнес-освіти. Навчальні платформи повинні не лише надавати знання, але й ефективно залучати користувачів через дизайн інтерфейсу (UI) та досвід користувача (UX). Сучасні дослідження свідчать, що проблеми юзабіліті, навігації та візуальної логіки часто знижують ефективність онлайн-навчання [1]. У сегменті бізнес-освіти, де важлива мотивація та завершення курсу, UX/UI-дизайн стає стратегічним фактором ефективності. Згідно з аналітичними звітами, понад 90 % компаній у світі використовують e-learning, а інвестиції у вдосконалення UX-дизайну дають до 100-разового повернення [6]. Це підкреслює важливість UX/UI як чинника конкурентоспроможності бізнес-освітніх платформ у добу цифрової трансформації.

Метою дослідження є аналіз UX/UI-дизайну сучасних навчальних платформ бізнес-освіти, визначення типових проблем з позиції дизайнера/розробника та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої ефективності через адаптивність, інтуїтивність і гейміфікацію.

Дослідження сучасних платформ (Coursera, Udemy, edX) виявило наступні типові проблеми: перевантажені інтерфейси, неоднорідна візуальна

структура, недостатня адаптація під мобільні пристрої та обмежена інтерактивність. UX-огляди вказують, що користувачі часто витрачають більше часу на пошук контенту, ніж на навчання, що негативно впливає на завершення курсів. У більшості платформ спостерігається дефіцит елементів мотивації та персоналізації, які є ключовими для утримання користувачів. Гейміфікація, навпаки, підвищує ефективність навчання на 30-40 %, особливо у корпоративному сегменті.

Для підвищення якості UX/UI бізнес-освітніх систем доцільно застосовувати принципи адаптивного дизайну, модель «User-Centered Design» і аналітику поведінкових даних [2, 3]. Оптимальним є використання «мобіль-першого» підходу, чіткої навігації з індикаторами прогресу, а також інтеграція гейміфікаційних механізмів (нагороди, рівні, бейджі).

Графік (рис. 1) демонструє сталий приріст інвестицій в EdTech-галузь, що прямо корелює зі зростанням попиту на якісний UX/UI у навчальних продуктах.

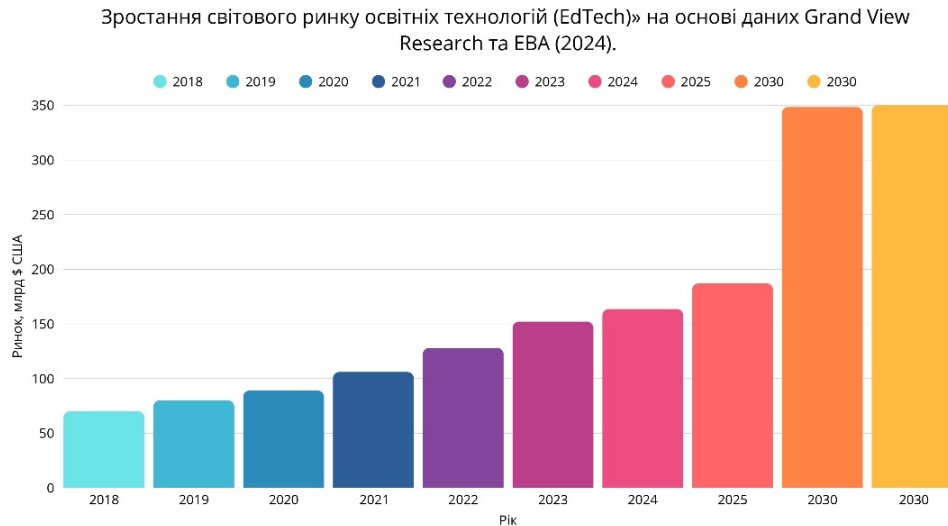


Рисунок 1 – Зростання світового ринку освітніх технологій (EdTech)
(дані Grand View Research [7])

У процесі аналізу сучасних бізнес-освітніх платформ було виявлено низку проблем: перевантаженість інтерфейсу, відсутність адаптивності, низький рівень мотивації користувачів та недостатня персоналізація контенту.

Для їх усунення доцільно: впроваджувати мінімалістичні інтерфейси з індикаторами прогресу, застосовувати «мобіль-перший» підхід у дизайні, використовувати елементи гейміфікації (бейджі, рівні, досягнення) та алгоритмічні системи рекомендацій.

Такі рішення сприятимуть зниженню відмов користувачів, підвищенню доступності, зростанню завершуваності курсів і формуванню довготривалої лояльності аудиторії, перетворюючи UX/UI-дизайн на стратегічний чинник ефективності бізнес-освіти.

Перелік джерел посилання

1. Miya T.K., Govender I. UX/UI design of online learning platforms and their impact on learning: A review. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2022. Vol. 11, No. 10. P. 316-327. DOI: 10.20525/ijrbs.v11i10.2236.
2. Huang T. FEAD: Figma-Enhanced App Design Framework for Improving UI/UX in Educational App Development. *arXiv*. 2024. Art. 2412.06793.
3. Agbozo E. A Hybrid Data-Driven Web-Based UI-UX Assessment Model. *arXiv*. 2023. Art. 2301.08992.
4. Vlasenko K.V., Lovianova I.V., Volkov S.V., Sitak I.V., Chumak O.O., Krasnoshchok A.V., Bohdanova N.G., Semerikov S.O. UI/UX design of educational online courses. *CEUR Workshop Proceedings*. Vol. 3085. 2022. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3085/paper30.pdf>.
5. Alhazmi A., Rahman M. Exploring the Role of Interaction in Engagement and Satisfaction Within Virtual Learning Environments. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2025. Vol. 10, No. 5.
6. 150+ E-learning Statistics For 2025 (Data & Facts). *Nutmeg Education*. 2025. URL: <https://nutmeg.education/e-learning-statistics>.
7. Education Technology Market Summary. *Grand View Research*. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/education-technology-market>.

Григор'єв О.В.,

*к.т.н., професор кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6467-7983>

Чеботарьова І.Б.,

*старший викладач кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0105-4484>

Алієв О.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ ДРУКАРНІ «ГУРОВ І К»

Попри війну й економічні виклики, виробництво паковань та картону показує зростання (наприклад, у 2024 році порівняно з 2023 роком, виробництво паперу зросло на 18%, а виробництво гофротари – на 12,3%) [1]. Зростає попит на інноваційні та екологічні рішення: компанії планують інтегрувати «зелені» технології та виготовляти безпечну продукцію, яка легко переробляється [2]. Акцент робиться на локалізацію виробництва та швидку логістику, що пояснюється реаліями сьогодення та безпекою для виробництв. Тому дуже важливо швидко реагувати на будь-які зміни ринку і на стратегії конкурентів.

Друкарня «Гуров і К» базується у місті Харків (Україна) і є великим поліграфічним підприємством східного регіону з виробництва паперового пакування. Основний профіль підприємства – виробництво картонного пакування, етикеток та бірок, POS-матеріалів, ігор і пазлів. Це підприємство пропонує також свій колосальний досвід і виробничі можливості для друку розвиваючих і навчальних картонних книжок. Всі процеси виробництва максимально автоматизовані. Друкарня володіє унікальною лінією для збірки

книг з вибіркоvim проклеюванням і лінією для збірки звичайних книжок-картонок. Все це дозволяє виконувати замовлення у максимально короткі терміни з високою якістю. Ще одна особливість цього виробництва – реалізація повного проєкту книжки-іграшки з нуля – від ідеї до підбору потрібних матеріалів, розробки конструкції, візуалізації і виготовлення «сигнального» екземпляру. Виготовлена на підприємстві продукція відповідає всім міжнародним нормам безпеки, не завдає шкоди довкіллю і легко утилізуються, не забруднюючи навколишнє середовище [1].

Для подальшого просування на вітчизняному і міжнародному ринках, необхідно дослідити що пропонують інші поліграфічні підприємства, виявити їх слабкі сторони та переваги. Порівняння конкурентів представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння конкурентів

№	Компанія	Основна спеціалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	ПрАТ «ГРАФІЯ УКРАЇНА» (Черкаси)	Пакування з картону, офсет + флексо	Високотехнологічне виробництво, сертифікація ISO/FSC	Висока собівартість, орієнтованість на великі обсяги
2	VESNA (Дніпро)	Дизайнерські картонні пакування преміум-сегмент	Унікальний дизайн, інновації, експозиція на міжнародних виставках	Менша гнучкість для малих тиражів або дешевих рішень
3	ТОВ «Галпак» (Львівська обл.)	Гофропакування, екологічні рішення	Акцент на «зелене» виробництво, великий асортимент, сертифікація ISO/FSC	Менше уваги до преміум-дизайну або поліграфії з оздобленням
4	ARTHA-S (Дніпро)	Гнучкі пакування (плівка) та флексоdruk	Сильний у сегменті плівкової/гнучкої упаковки	Не фокусовано на картонному та дизайн-пакуванні
5	ТОВ «Ельграф» (Львівська обл.)	Картонне, гофрокартонне пакування, великоформатний druk	Широкий асортимент, сучасне обладнання, швидкість	Мало інновацій у дизайнерській кастомізації або преміум-оздобленні

Проведений аналіз конкурентів за допомогою матриці позиціювання «Ціна/Якість» дозволяє зробити розподілення конкурентів таким чином:

- верхній рівень – високоякісні преміум-вироби з акцентом на дизайн та оздоблення (VESNA, «ГРАФІЯ УКРАЇНА»);
- середній сегмент – збалансовані рішення «ціна-якість» («Ельграф»);

– нижній рівень – більш економічні рішення, великий обсяг, але менше кастомізації («Галпак», ARTHA-S).

Щоб виділитися та ефективно конкурувати, підприємству «Гуров і К» доцільно зайняти сегмент між середнім та преміум рівнями, тобто:

– пропонувати кастомізовані дизайнерські пакування, POS-рекламу та іншу поліграфічну продукцію;

– застосовувати більше варіантів оздоблення (фольга, лак, тиснення, текстурвання, каширування тощо);

– мати більш гнучкі умови ціни, ніж топ-гравці.

Це дозволить заповнити порожню нішу «висока якість + пристойна ціна + кастомізація», оскільки багато великих виробників орієнтовані або на масове виробництво великих тиражів, або дуже преміум-ціни.

До переваг підприємства «Гуров і К» можна віднести широкий асортимент, що охоплює упаковку, книги, ігри, етикетки та рекламні продукти і можливість роботи з гофролінією, що дозволяє виготовляти будь-яку коробкову тару власного виробництва. Це дає можливість залучити багато напрямків клієнтів.

Необхідно вказати і слабкі місця. Конкуренція у поліграфії та упаковці дуже висока. Для утримання переваг потрібні інновації та диференціація виробництва. Зараз, як ніколи, дуже велика залежність від матеріалів (папір, картон, фольга) і зовнішніх факторів (ціна, логістика). Це пов'язано з недоступністю деяких виробників матеріалів та зі складністю доставки цих матеріалів в Україну. Також виникає потенційна потреба в модернізації технологій, якщо ринок переходить до більш екологічних або цифрових рішень.

Перелік джерел посилання

1. Едуард Литвак, «Укрпапір»: «Виробництво зросло на 12%». URL: <https://corruga.expert/uk/novini/eduard-litvak-ukrpapir-virobnitstvo-zroslo-na-12/>

2. Sushkova A., Chebotarova M., Chebotarova I., Yatsenko L. Zero waste programme – key principles and implementation prospects. *Поліграфічні, мультимедійні та web-технології*. 2023. Т. 2. С. 124-127.

Гришко С.В.,

*к.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Антонович В.Д.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID : <https://orcid.org/0009-0002-9284-3189>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Функціонування аграрного сектору України в умовах воєнних дій супроводжується масштабними логістичними порушеннями, руйнуванням транспортної інфраструктури, підвищенням вартості палива та енергоресурсів, зменшенням доступності постачальників і зміною експортних маршрутів. Такі чинники безпосередньо впливають на структуру логістичних витрат, які становлять значну частку собівартості аграрної продукції – у середньому від 30 до 50 % [1].

Проблема дослідження полягає у необхідності формування адаптивної системи управління логістичними витратами, здатної функціонувати за умов високої невизначеності, дефіциту ресурсів і обмежень у транспортній сфері. Класичні методи управління виявляються недостатніми в таких умовах, тому актуальним є пошук нових інструментів оптимізації, що базуються на економіко-математичних моделях, аналітичних розрахунках і комплексному управлінні потоками ресурсів.

Метою дослідження є вдосконалення методів оптимізації логістичних витрат агропромислових підприємств з урахуванням ризиків безпекового середовища та сучасних тенденцій інноваційного управління.

Економіко-математичні моделі оптимізації логістичних витрат дозволяють мінімізувати транспортні, складські та виробничі витрати підприємств. Такі моделі ефективні для підприємств із розгалуженою мережею постачання, зокрема для ТОВ «Харківський молочний комбінат», що здійснює транспортування молочної сировини від фермерських господарств до виробничих цехів. Імітаційні моделі управління потоками забезпечують прогнозування результатів зміни маршрутів і обсягів постачань. Застосування програмного моделювання дає змогу оцінити вплив воєнних ризиків, затримок транспорту та змін у витратах палива на загальну ефективність логістичної системи [2]. Інтеграційні підходи базуються на поєднанні управлінських, інформаційних і технічних рішень. Впровадження систем обліку ресурсів у поєднанні з аналітичними модулями дозволяє автоматизувати планування руху матеріалів, контролювати витрати пального, аналізувати рентабельність маршрутів. На підприємствах молочної галузі це сприяє зниженню втрат сировини до 10-15 % і скороченню непрямих витрат [3]. Аналітичні методи оцінки ефективності ґрунтуються на використанні таких критеріїв: рівень економії витрат; показник стійкості логістичного ланцюга; інтегральний індекс ефективності логістики. Інноваційні технології дедалі активніше проникають у систему управління логістикою агробізнесу, формуючи нову парадигму ефективності. Використання інтернету речей (IoT) дає змогу в режимі реального часу відстежувати температуру, вологість і місцезнаходження продукції під час транспортування, що особливо важливо для молочної галузі. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання використовуються для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і динамічного управління запасами. Водночас блокчейн-технології забезпечують прозорість ланцюгів постачання, унеможлиблюючи фальсифікацію даних щодо якості та походження продукції, що зміцнює довіру між усіма учасниками логістичного процесу. Інноваційні технології вже впроваджуються на низці українських підприємств і довели свою ефективність у підвищенні стабільності поставок [4]. Наприклад, після оновлення логістичної системи на ТОВ

«Харківський молочний комбінат» втрати пального зменшилися на 8 %, а час доставки скоротився на 12 %.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні системи інструментів, здатних забезпечити економію витрат навіть в умовах нестабільності. Оптимізація логістичних процесів дозволяє підприємствам агросектору підтримувати конкурентоспроможність, забезпечуючи продовольчу безпеку регіону. Інноваційне управління логістичними витратами в агропромисловому комплексі є стратегічною умовою його стійкого розвитку. Поєднання економіко-математичних, імітаційних і інтеграційних методів забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження витрат і підвищення гнучкості логістичних ланцюгів. У контексті безпекових викликів важливо не лише досягати економії, а й забезпечувати адаптивність логістичних систем до зовнішніх ризиків і швидко відновлюваність процесів.

Перелік джерел посилання

1. Панченко В. А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-08>.

2. Романич І. Б., Тимчишин С. О., Логойда-Копик М. Р. Математичні методи в логістиці: аналіз, класифікація, прикладові моделі. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-8>.

3. Франів І., Хархаліс І. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-105>.

4. Космідайло І. В., Маковійчук О. В. Можливості використання цифрових платформ в управлінні сільським господарством в Україні на основі передового зарубіжного досвіду. *Вісник академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-03>.

Гришко С.В.,

к.е.н., професор кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Кравцов О.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID : <https://orcid.org/0009-0005-3523-8427>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економіці цифрова трансформація змінює логіку управління людськими ресурсами, зумовлюючи потребу в інноваційних підходах до розвитку, утримання та залучення талантів. В умовах гібридних форматів роботи та зростання ролі цифрових платформ саме талант-менеджмент стає стратегічним інструментом формування стійких конкурентних переваг. Для підприємств, що діють у динамічному середовищі управління талантами є чинником економічної безпеки, оскільки визначає кадрову стабільність, продуктивність і здатність до інновацій.

Метою дослідження є визначення впливу цифрового талант-менеджменту на економічну безпеку підприємства та обґрунтування інструментів оцінки його ефективності. Основні завдання: розкрити зміст поняття цифрового талант-менеджменту; ідентифікувати його роль у забезпеченні стійкості бізнесу; визначити ключові показники цифрового управління талантами; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження цифрових HR-технологій.

Цифровий талант-менеджмент може бути визначений як інтегрований підхід до відбору, оцінки та розвитку потенціалу персоналу [1], заснований на використанні технологій штучного інтелекту, HR-аналітики, big data та хмарних сервісів для персоналізованого розвитку працівників.

Інтеграція цифрових інструментів у процеси управління талантами є ключовим елементом цифрової трансформації HR-функцій підприємства. Вона забезпечує не лише автоматизацію рутинних операцій, а й створює аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом. Серед найбільш поширених технологічних платформ у цифровому талант-менеджменті виділяють:

- LMS (Learning Management System) – системи управління навчанням, які забезпечують створення, адміністрування й моніторинг освітніх програм у цифровому форматі;
- ATS (Applicant Tracking System) – системи відстеження кандидатів, що використовуються на етапах підбору персоналу.;
- HRIS (Human Resource Information System) – інформаційні системи управління персоналом, які об'єднують дані про працівників, їхні компетенції, результати оцінювання та показники ефективності;
- People Analytics (аналітика персоналу) – сучасний напрям, що базується на використанні великих даних (Big Data) і штучного інтелекту для прогнозування поведінкових та продуктивних характеристик працівників; наприклад, для алгоритмічного грейдингу [2].

Людський капітал розглядається як стратегічний актив, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки через інноваційний потенціал, цифрові компетенції та корпоративну культуру. Сильна HR-екосистема підвищує кадрову стійкість, а отже, знижує ризики втрати ключових фахівців, витрати на найм і можливі операційні збої.

Для кількісної оцінки ефективності цифрового талант-менеджменту пропонується застосовувати систему KPI, серед яких:

- рівень цифрових компетенцій персоналу (Digital Skill Index);

- коефіцієнт утримання талантів (Retention Rate);
- окупність інвестицій у навчання (Learning ROI);
- індекс задоволеності працівників (Employee Experience Index);
- внесок персоналу у створення інновацій (Innovation Contribution Ratio).

Застосування цих показників дозволяє не лише оцінювати продуктивність працівників, а й визначати, як цифрова культура впливає на економічну безпеку підприємства. Впровадження HR-аналітики може стати одним з ключових факторів, які знижують плинність кадрів та збільшують рівень задоволеності працівників [3].

Отже, цифровий талант-менеджмент виступає не лише елементом системи управління персоналом, а й фактором економічної безпеки підприємства. Його розвиток сприяє формуванню гнучких компетенцій, підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкості бізнесу в умовах цифрової економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей оцінки впливу цифрових компетенцій персоналу на фінансову стабільність підприємства.

Перелік джерел посилання

1. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34), С. 88-100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100).

2. Крилов А.В., Нестуля Ю.О. Алгоритмічний грейдинг і talent management у стратегічному розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-5>.

3. Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. № 1 (2). DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>.

Гришко С.В.,

*к.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Мороз М.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7500-9277>

ВИБІР ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

У період повоєнного відновлення інвестори стикаються з надзвичайною волатильністю ринків і потребою швидкого ухвалення виважених рішень. Інвестори прагнуть знайти баланс між ризиком та прибутком, часто вдаючись до диверсифікації, з цією метою формують інвестиційний портфель. Доцільно застосувати алгоритм, який формує не один єдиний портфель, а спектр збалансованих рішень, після чого за допомогою мультикритеріального підходу обрати найкращий. Така методика поєднує класичні фінансові інструменти з оцінкою якості портфелів за кількома показниками водночас і дає змогу адаптуватися до змінних умов економіки.

Інвестиційний портфель – це сукупність проєктів і/або програм, які не обов'язково пов'язані, об'єднаних для оптимального використання ресурсів організації та досягнення її стратегічних цілей при мінімізації ризику [1]. Класична модель Марковіца [2] є першою і найбільш розповсюдженою для вибору портфеля. Однак, швидкі зміни економічного середовища, зокрема в умовах повоєнної відбудови, вимагають використання особливих алгоритмів для вибору портфеля інвестиційно-інноваційних проєктів. Крім методу Марковіца, пропонується залучити додаткові коефіцієнти Шарпа, Сортіно й

Трейнора (табл.1). Це зберігає класичну логіку оптимізації інвестиційного портфеля, однак у контексті повоєнного відновлення дозволяє врахувати не лише фінансові, а й соціально-економічні параметри проєктів. На етапі багатокритеріального скорингу до набору показників можуть бути додані вагові коефіцієнти, що відображають внесок кожного проєкту у відбудову інфраструктури, створення робочих місць, підвищення енергетичної безпеки чи регіональний розвиток.

Таблиця 1 – Алгоритм вибору портфеля інвестиційно-інноваційних проєктів для повоєнної відбудови

Номер етапу	Етап	Опис метрики/формул	Опис та ціль кроку
I	Оптимізація портфелів методом Марковіца	Портфель формується як комбінація інвестицій, оптимізуючи пропорції між активами для мінімізації ризику при заданій доходності	Результатом є спектр потенційних рішень – множина ефективних портфелів, а не єдиний оптимум.
II	Розрахунок коефіцієнта Шарпа	Оцінка співвідношення надлишкової доходності до прийнятого ризику	Чим вищий коефіцієнт Шарпа – тим ефективніше використання ризику для генерації доходності.
III	Формування ефективного фронту	Портфелі з найвищим значенням індексу Шарпа формують первинний набір для подальшого аналізу.	Усувається необхідність вибору єдиного варіанту на ранньому етапі і зберігає гнучкість при ухваленні остаточного рішення.
IV	Розрахунок коефіцієнтів Трейнора та Сортино	Коефіцієнт Сортино враховує лише негативні відхилення (ризик падіння), а коефіцієнт Трейнора вимірює надлишкову доходність на одиницю систематичного β -ризiku.	Оцінка якості портфелів з ефективного набору з різних перспектив.
V	Застосування методу багатокритеріального скорингу	Нормалізація (приведення показників до єдиної шкали). Розрахунок зваженого скору (S_i).	Ваги пріоритетів задає інвестор, інтегрований скор портфеля обчислюється як зважена сума нормалізованих показників.
VI	Аналіз результатів та Відбір найкращого портфеля	Визначення фінального, оптимального портфеля, що має найвищий інтегральний скор. Врахування якісних факторів через експертні судження.	Портфель із найвищим інтегрованим скором вважається оптимальним з урахуванням усіх заданих критеріїв.

Джерело: складено авторами на основі [2-5]

Представлений алгоритм вибору портфеля залишається актуальним, оскільки він допомагає врахувати всі види ризиків та постійні коливання економічного середовища, особливо якщо в процесі інвестиційної діяльності зацікавлені особи стикаються з різними значеннями доходностей, ризиків тощо. Алгоритм може бути адаптований до післявоєнних умов шляхом розширення системи критеріїв оцінювання – поруч із дохідністю та ризиком враховуються стратегічні цілі відбудови. Підхід дозволяє інвесторам формувати портфель, який поєднує економічну вигідність із внеском у стаке відновлення національної економіки, підвищуючи при цьому привабливість проєктів через державні гарантії та міжнародні програми підтримки.

Таким чином, мультиетапний алгоритм поєднує точність класичної теорії портфеля з гнучкістю багатокритеріальної оцінки й є ефективним інструментом для формування інвестиційних стратегій у повоєнній відбудови України. Запропонований підхід легко масштабується на більшу кількість активів чи нові класи інструментів і може бути адаптований до потреб різних інвесторів.

Перелік джерел посилання

1. Project portfolio management. *Institute of Project Management (IPM) Ireland*. URL: <https://projectmanagement.ie/blog/project-portfolio-management/>.
2. Markowitz H. The utility of wealth. *Journal of political economy*. 1952. Vol. 60, no. 2. P. 151-158.
3. Surtee T. G., Alagidede I. P. A novel approach to using Modern Portfolio Theory. *Borsa Istanbul review*. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.12.005>.
4. Stewart, S. D., Piros, C. D., & Heisler, J. C. *Portfolio Management: Theory and Practice*. Hoboken, 2019, NJ: John Wiley & Sons 720 p.
5. An introductory guide to multi-criteria decision analysis (MCDA) – government analysis function. *Government Analysis Function*. URL: <https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/policy-store/an-introductory-guide-to-mcda/>

Дзівінська А.О.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9351-3080>

Бабасв М.М.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5081-0609>

Гулузаде Р.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення інвестиційної безпеки підприємства є одним із найважливіших складових його економічної стійкості та здатності до розвитку в умовах турбулентності зовнішнього середовища. У структурі економічної безпеки вона виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи взаємодію фінансових, організаційних, інноваційних та інформаційних елементів, що формують потенціал протидії дестабілізуючим чинникам. Високий рівень інвестиційної безпеки сприяє ефективному використанню ресурсів, безперервності відтворення капіталу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Загальні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства розглядалися багатьма науковцями, серед яких Т. В. Полозова, С. В. Степаненко, О. В. Мурзабулатова, С. В. Пономарьов [1] та інші. Огляд наукових джерел свідчить про різні підходи до трактування інвестиційної безпеки. Так, науковці О. І. Барановський, М. О. Мороз [2] розглядають її як складову економічної стійкості, що забезпечує збалансованість ресурсів і здатність підприємства протидіяти загрозам. Автори В. В. Токар, С. І. Ткаленко [3] визначають її як передумову технологічного оновлення та економічного зростання. Науковці

Л. М. Закревська, А. О. Заїнчковський [4] – як систему правових та інституційних механізмів ефективного використання капіталу. Узагальнення цих підходів свідчить, що інвестиційна безпека є динамічною складовою економічної системи, спрямованою на збереження стійкості та розвиток у мінливих умовах ринку.

Сутність інвестиційної безпеки доцільно розглядати через три взаємопов'язані складові: ресурсну (фінансові, матеріальні, кадрові й інформаційні ресурси, що формують основу інвестиційної діяльності); процесну (механізми управління інвестиціями, що забезпечують раціональний розподіл капіталу, ефективність реалізації проєктів і мінімізацію ризиків); результативну (визначає підсумкові параметри інвестиційної діяльності – рівень прибутковості, вплив на конкурентоспроможність і загальну фінансову стійкість підприємства). Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати стан інвестиційної безпеки для прийняття управлінських рішень.

Стійкість кожної зі складових інвестиційної безпеки зумовлюється впливом ризиків, що визначають реальний рівень захищеності інвестиційної діяльності підприємства. Дестабілізуючі фактори впливають на ресурсний потенціал, ефективність управлінських процесів та інвестиційних рішень. Аналіз ризиків є необхідною умовою формування системи управління інвестиційною безпекою. У цьому контексті доцільним є визначення основних груп ризиків, що формують ризикове середовище інвестиційної діяльності, оскільки їх систематизація забезпечує формування напрямів протидії та розроблення інструментів нейтралізації потенційних втрат (таблиця 1).

Підвищення рівня інвестиційної безпеки передбачає адаптацію управлінських механізмів до умов цифрової трансформації та змін інституційного середовища. Використання систем прогностичної аналітики, блокчейн-рішень для відстеження фінансових потоків і моделей оцінювання ризику підвищує точність управлінських рішень і сприяє формуванню стійкого інвестиційного середовища. Взаємодія підприємств із державними та фінансовими інституціями створюють необхідні зовнішні умови для підтримання внутрішньої стійкості бізнесу.

Таблиця 1 – Основні групи ризиків, що впливають на інвестиційну безпеку підприємства

Група ризиків	Характеристика прояву	Потенційні наслідки для інвестиційної безпеки
Внутрішні	Недосконалість управлінських рішень, нерациональна структура капіталу, нестача власних фінансових ресурсів, неефективний контроль за інвестиційними процесами, неповнота, недостовірність даних	Зниження ліквідності, погіршення фінансової стійкості, втрата інвестиційного потенціалу, підвищення ймовірності помилкових інвестиційних рішень
Зовнішні	Макроекономічна нестабільність, політичні ризики, інституційне середовище, недосконалість правового регулювання, бюрократичні бар'єри, податкові зміни, валютні коливання, інфляція, воєнні дії	Зростання вартості капіталу, відтік інвестицій, уповільнення реалізації проєктів, зниження інвестиційної привабливості, невизначеність середовища

Отже, інвестиційна безпека підприємства є результатом узгодженого функціонування внутрішніх і зовнішніх механізмів, що забезпечують ефективне відтворення його інвестиційного потенціалу. Вона має динамічний характер, відображаючи процес безперервного реагування на зміни ринкового середовища. Досягнення її високого рівня потребує інтеграції стратегічного, фінансового та ризик-орієнтованого управління, що формує основу для сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Перелік джерел посилання

1. Polozova T., Stepanenko S., Murzabulatova O., Ponomarov S. Specific of the creation and functioning of the financial and economic security system of business entities. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том. 8. № 3. С. 70-77.
2. Барановський О. І., Мороз М. О. Інвестиційна складова фінансової безпеки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 46-59.
3. Токар В.В., Ткаленко С.І. Інвестиційна безпека в умовах фінансової глобалізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 197-205.
4. Закревська Л. М., Заїнчковський А. О. Інвестиційна безпека як складова економічної безпеки. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2. С. 28-34.

Довгопол Н.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7653-6467>

Цицилін А.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1780-7286>

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Глобальні тенденції соціально-економічного розвитку засвідчують, що традиційні моделі господарювання вичерпують свій потенціал. Зростання споживання ресурсів, деградація довкілля та посилення кліматичних ризиків актуалізують пошук нової економічної парадигми, здатної поєднати економічне зростання зі збереженням природного середовища. У цьому контексті все більшої уваги набуває концепція циркулярної економіки, що розглядається як стратегічна відповідь на виклики ресурсного виснаження та екологічної нестабільності. Основна ідея полягає у забезпеченні тривалого життєвого циклу ресурсів і продуктів через їх повторне використання, відновлення та інтеграцію у нові виробничі процеси. Такий підхід створює підґрунтя для сталого розвитку, у якому економічна вигода узгоджується з екологічною відповідальністю та технологічними інноваціями.

Європейський Союз став провідним регіоном у реалізації принципів циркулярної економіки, інтегрувавши їх у політику сталого розвитку в межах Європейського зеленого курсу. Прийнятий План дій із циркулярної економіки визначає пріоритети переходу до ресурсоефективного виробництва, формування ринку вторинних матеріалів, розвитку екодизайну та скорочення відходів. Ця стратегія має не лише екологічне, а й економічне підґрунтя, адже, за оцінками Європейської комісії, впровадження циркулярних принципів може

створити сотні тисяч робочих місць і забезпечити зростання ВВП країн ЄС без збільшення споживання ресурсів.

Практичні результати окремих держав ЄС доводять, що успішність циркулярної трансформації визначається узгодженістю державної, бізнесової та освітньої політики. Нідерланди визнали перехід до циркулярної економіки національним пріоритетом і планують досягти повної циркулярності до 2050 року. Фінляндія розробила дорожню карту циркулярної економіки як основу своєї конкурентної стратегії. У Німеччині сформовано потужний сектор ремануфактурингу, а Швеція стимулює повторне використання товарів через податкові пільги. Такі приклади демонструють, що циркулярна економіка є не лише інструментом екологічної політики, а й каталізатором інноваційного розвитку та структурної модернізації (таблиця 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика підходів Європейського Союзу та України до формування циркулярної економіки

Компонент	Європейський Союз (ЄС)	Україна
Політика і стратегія	- Європейський зелений курс (<i>European Green Deal</i> , 2019); - План дій з циркулярної економіки (<i>Circular Economy Action Plan</i> , 2020); - інтеграція принципів циркулярної економіки у політику сталого розвитку	- Національна стратегія управління відходами до 2030 р.; - секторальні програми переходу до циркулярної економіки; - початкове впровадження принципів сталого розвитку
Інституційна база	- Європейська комісія (ЄС); - Європейське агентство з довкілля (EEA); - національні міністерства охорони довкілля та промисловості	- Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, - місцеві органи влади, - донорські ініціативи (UNDP, EU4Environment)
Інвестиційна підтримка	- Фінансування через програми <i>Horizon Europe</i> , <i>Circular Cities</i> ; - фонди екотехнологій; - механізми «зелених» облігацій	- міжнародні програми технічної допомоги (UNDP, GIZ, NEFCO); гранти ЄС та окремі регіональні проекти
Інфраструктура та технології	- розвинена система збору, сортування та перероблення відходів; - цифрові платформи обміну ресурсами; - розширене застосування ремануфактурингу (промислового відновлення)	- низький рівень інфраструктури перероблення; - обмежена логістика збору; - слабкий розвиток інноваційних технологій і цифрових рішень
Результати (2022–2024)	Загальний рівень переробки відходів – 44 %, побутових – 49 %, пакування – 65 %; частка вторинних матеріалів у виробництві – понад 12 %	Частка переробки побутових відходів – близько 6 %; понад 90 % потрапляє на полігони; частка вторинних матеріалів у виробництві – менше 3 %

Порівняльний аналіз засвідчує, що політика Європейського Союзу у сфері циркулярної економіки відзначається системністю, інтегрованістю та стабільною інституційною підтримкою. Для України цей досвід є особливо важливим, адже національна економіка лише формує базові механізми циркулярності. Накопичення відходів, висока енергомісткість виробництва та обмежене повторне використання ресурсів потребують розбудови комплексної державної політики, спрямованої на ефективне управління ресурсами та технологічне оновлення. Перехід до моделі замкненого циклу здатен забезпечити підвищення ефективності виробництва, розвиток нових ринкових ніш і зміцнення економічної безпеки. Гармонізація законодавства з директивами ЄС, запровадження принципу розширеної відповідальності виробника, стимулювання інвестицій у перероблення та екологічні інновації мають стати ключовими орієнтирами державної стратегії. Водночас важливим завданням залишається формування екологічної культури споживання та підготовка фахівців для секторів циркулярної економіки.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що досвід Європейського Союзу переконливо доводить: циркулярна економіка є не короткостроковим трендом, а фундаментальною трансформацією економічного мислення. Вона створює умови для інтеграції економічних, екологічних і соціальних інтересів, що особливо актуально для України на шляху до сталого розвитку та європейської інтеграції. Формування національної моделі циркулярності, заснованої на інноваціях, партнерстві та відповідальному управлінні ресурсами, здатне стати стратегічним чинником зміцнення конкурентоспроможності української економіки у глобальному просторі.

Перелік джерел посилання

1. European Green Deal. URL: <https://surl.li/zahzpk>
2. First Circular Economy Action Plan 2015. URL: <https://surl.lt/ghltsa>.
3. Варфоломеев М. О., Чуріканова О. Ю. Циркулярна економіка як невід’ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_89.

Другова О.С.,
*д.е.н, професор кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: [https:// orcid.org/0000-0002-2404-1910](https://orcid.org/0000-0002-2404-1910)*

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Сучасне підприємництво функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених гібридною війною, яка поєднує військові, економічні, інформаційні, кібернетичні та психологічні загрози. Такі умови призводять до порушення ланцюгів постачання, обмеження фінансових ресурсів, втрати ринків збуту та зростання невизначеності у бізнес-середовищі. Водночас саме в умовах кризи з'являються нові можливості для трансформації підприємницьких моделей, підвищення адаптивності та розвитку інноваційних рішень.

Важливим напрямом забезпечення стійкості бізнесу є впровадження антикризового управління, яке ґрунтується на системному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозуванні ризиків і сценарному плануванні. Формування системи раннього попередження кризових явищ дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на загрози, мінімізувати втрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне антикризове управління передбачає розробку альтернативних стратегій розвитку, побудову гнучких організаційних структур і підвищення рівня комунікації всередині колективу [1].

Фінансово-економічні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності підприємницької діяльності під час війни. До них належать диверсифікація джерел фінансування, залучення грантів, пільгових кредитів,

державної допомоги та інвестицій міжнародних організацій. Особливої уваги потребує запровадження антикризового бюджетування, посилення контролю за ліквідністю та витратами, а також пошук нових форм партнерства з фінансовими установами. Раціональне управління ресурсами дозволяє підприємствам зберігати економічну рівновагу навіть у ситуації високої турбулентності.

Організаційно-управлінські механізми антикризового розвитку спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх процесів підприємства. Гнучке управління персоналом, запровадження дистанційної роботи, децентралізація прийняття рішень та створення кросфункціональних команд сприяють швидкій адаптації до змін [2]. Перехід на проєктно-орієнтовану модель управління дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності та забезпечити контроль за реалізацією стратегічних ініціатив.

В умовах гібридної війни особливого значення набуває інноваційно-технологічна складова розвитку бізнесу. Використання цифрових платформ, ERP-систем, аналітики великих даних, хмарних технологій і штучного інтелекту дає змогу оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність комунікацій і зміцнити конкурентні позиції. Підприємства активно впроваджують заходи з кіберзахисту та інформаційної безпеки, що стають невід'ємною частиною антикризової стратегії [3-4]. Цифровізація виступає інструментом не лише виживання, а й стратегічного оновлення підприємництва.

Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток партнерських мереж відіграють важливу роль у формуванні стійкого підприємницького середовища. Співпраця між підприємствами, бізнес-асоціаціями, громадськими організаціями та освітніми закладами сприяє обміну ресурсами, досвідом і створенню спільних антикризових програм. Формування культури стійкості (resilience) у підприємстві підвищує рівень довіри між учасниками економічних процесів і забезпечує готовність до майбутніх викликів.

Державна підтримка підприємництва в умовах гібридної війни є ключовим чинником стабілізації економічної системи. Серед ефективних інструментів – податкові пільги, грантові програми («єРобота»), програми релокації виробництв, мікрокредитування та інституційна взаємодія з міжнародними донорами. Поєднання зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства створює основу для відновлення економічного потенціалу країни.

Отже, антикризові механізми розвитку сучасного підприємництва в умовах гібридної війни мають інтегрований характер, поєднуючи економічні, організаційні, інноваційні та соціальні складові. Їх реалізація сприяє не лише виживанню підприємств у кризових умовах, але й формуванню нової парадигми стійкого та відповідального бізнесу, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати сталий розвиток економіки.

Перелік джерел посилання

1. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.

2. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Volume 11(3). 816 p.

3. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38-42.

4. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 10.09.2025).

Іванов І.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6928-5153>

СИСТЕМНО-ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах діяльність підприємства пов'язана як із впровадженням інновацій, нових підходів і методів управління, цифровізацією, технологій ШП, так і необхідністю пристосовуватися до гібридних загроз, таких як геополітичні та демографічні зміни, тривала збройна агресія РФ, нестабільність законодавства, зменшення інвестицій у бізнес тощо.

Особливість трансформаційних суспільно-економічних процесів внаслідок таких змін потребує обумовлює необхідність формування певного механізму, впровадження якого допоможе адаптуватись підприємству до таких змін, зорієнтує його на розвиток, особливо в інноваційно-інвестиційній сфері, та забезпечить конкурентоспроможність.

Отже, механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства необхідно сприймати не тільки як наукову економічну категорію, а як ефективний інструмент діяльності підприємства в сучасних економічних умовах.

Поняття «інновації» та «інвестиції» досліджувались у роботах багатьох вчених, зокрема Т.В. Полозової та І.О. Іванова [1, 2].

Теоретичні аспекти розвитку підприємств знайшли відображення в численних наукових роботах, зокрема у роботах О. В. Лопушинської [3], В. Л. Стоєва [4], Т. В. Полозової, О. С. Митцевої, І. О. Іванова [5].

Наукові підходи до формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку підприємств відображено у роботах І. Хоменка, Л. Волинця, І. Горобінської [6], А. Р. Дунської, У. Є. Письменної [7], Т. В. Полозової [8].

Незважаючи на численні наукові напрацювання, необхідно констатувати, що науковцями не сформовано єдиного наукового підходу щодо побудови механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, що вказує на актуальність цієї наукової проблематики.

Науковці Т.В. Полозова, І.О. Іванов, Н.В. Помогалова [9] визначили етапи формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, його суб'єктів та об'єкти, мету та принципи формування. Автори використали системно-процесний підхід до формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, який розглядає його як відкриту, цілісну систему, у межах якої реалізуються інноваційно-інвестиційні процеси утворюється єдиний обрис управління трансформаційними змінами [9, с. 8-10].

Сутність системно-процесного підходу до механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства необхідно розглядати як цикл послідовних трансформацій підприємства, що відбувається за таким загальним алгоритмом: уперше змінені ресурси підприємства приводять до нових результатів, ці результати оцінюються, внаслідок такої оцінки вносяться корективи у стратегію та інструменти механізму розвитку, після чого ці нові результати використовуються для наступних трансформацій.

Складові механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства з точки зору такого підходу, потребують подальших досліджень та розробки теоретико-методичних положень.

Перелік джерел посилання

1. Полозова Т. В., Іванов І. О. Поняття та особливості інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи*: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 220-232.

2. Іванов І. О. Поняття інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Харків, 3 грудня 2024 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. С. 59-61.

3. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87-92.

4. Стоєв В. Л., Коваленко Є. С. Компонентний аналіз поняття «розвиток підприємства»: інноваційно орієнтований контекст. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 43-50.

5. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 9. Ч. 2. С. 55-59.

6. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-механічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. (1). С. 86-92.

7. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.12

8. Полозова Т. В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 592 с.

9. Полозова Т. В., Іванов І. О., Помогалова Н. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 1115-1131.

Ігуменцева Н.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4103-404X>

Мануйлов О.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3537-666X>

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Державне підприємництво – це націоналізація або створення державою власних підприємств і забезпечення управління їхньою діяльністю з метою створення суспільних благ. До основних характерних рис суспільних благ відносять невиключеність, неконкурентність, неподільність та неринковий характер вартості.

Ринкова економіка не здатна виробляти суспільні блага, бо вони неділимі, не підлягають під принцип виключення і здебільшого фізично не можуть бути придбані індивідом. На вартість суспільного блага не впливають закони вільного ринку і конкуренції. Вигоди від суспільних благ реалізуються не через торгівлю, а безпосередньо через їх виробництво, і відсторонити особу від безвитратного користування цими благами неможливо.

Суспільне споживання (на відміну від суспільства споживання) не може бути «справедливим» для кожного громадянина. Не існує ніяких стимулів для приватного підприємця інвестувати в безприбутковий бізнес, тому фінансування і управління виробництвом товарів і послуг для суспільства бере на себе держава, виконуючи функцію примусу через податкову систему. Уряд штучно визначає характер виробництва і розподілу суспільних благ.

Традиційно до державного сектору економіки відносять екологію, національну оборону, охорону здоров'я, освіту, громадську безпеку, правозахисну систему, громадський транспорт і дорожню інфраструктуру, національні бібліотеки, пожежну охорону, громадське телебачення, громадські парки та ін. Місце кожного з цих благ в суспільстві суттєво залежить від економіко-правового і політичного середовища, рівня економічного і соціокультурного розвитку, зовнішніх загроз. Так, війна в Україні призвела до усвідомлення навіть пацифістськими політичними силами того, що національна оборона є пріоритетним суспільним благом.

В Україні в державному володінні є земля, корисні копалини, водні ресурси, ліси, природоохоронні території, оборонні об'єкти, повітряний, залізничний, трубопровідний транспорт, зв'язок, атомна енергетика, електричні і газові мережі. Перелік об'єктів державного регулювання щорічно коригується державними програмами приватизації. Загроза національній або економічній безпеці країни, порушення законодавства, банкрутство можуть привести до протилежного процесу – націоналізації.

Управління державним сектором економіки в Україні базується на галузевому і територіальному принципах. Управління загальнодержавною власністю реалізують міністерства і підвідомчі Кабінету Міністрів органи виконавчої влади. Рішення про створення, ліквідацію, реорганізацію загальнодержавних підприємств, затвердження їх статутів, укладання контрактів з керівниками виконують міністерства та відомства. Механізм управління державними пакетами акцій дозволяє забезпечити стійкість роботи акціонерного товариства, знаходити інвесторів під гарантії уряду.

Можливі випадки, коли виробництво суспільних товарів і послуг фінансується за рахунок поєднання державних і недержавних джерел.

У період жорсткого воєнного конфлікту та вкрай повільного економічного зростання українська держава повинна віднайти дієві механізми додаткового (примусового чи добровільного) залучення громадян до створення

або компенсації виробництва такого суспільного блага як національна оборона. Необхідне застосування не тільки різних форм державного примусу, а й адекватна державна підтримка добровільного приватного виробництва оборонної продукції.

Квазісуспільні блага поєднують риси і суспільних і індивідуальних благ, бо мають конкурентний характер і здатні виключатися. В науковій економічній літературі найбільш доцільними для цієї групи вважаються медичне обслуговування і комунальне господарство [4].

Концепція сталого розвитку України передбачає таку організацію виробництва, котра гармонійно поєднує екологічні, соціальні і економічні аспекти [1]. Державне господарювання повинно бути взірцем для усіх підприємницьких структур [5]. Стратегічне управління державною власністю включає процедури екологічного моніторингу, моніторингу фінансового стану, моніторингу психофізіологічного стану працівників, санацію, фінансову підтримку, урядові гарантії тощо [2]. Ефективний контроль спирається на досконалу систему галузевих нормативів і класифікацію державних підприємств за рівнем сталості їхнього розвитку. Розроблена авторами загальна класифікація виробничих підприємств державного сектору:

1 клас:

- збиткова господарська діяльність, неплатоспроможність;
- повне ігнорування екологічного імперативу;
- коефіцієнт текучості кадрів вищий за 0,25;
- незадовільний стан охорони праці.

2 клас:

- нижня межа платоспроможності, інерційна структура капіталу;
- нехтування проблемою знешкодження відходів виробництва;
- недоліки системи охорони праці, ергономічні порушення в організації робочих місць.

3 клас:

- платоспроможність нижча середньогалузевої, зavelика частка позикового капіталу, випадки порушення строків контракту;
- очищення відходів методом «розбавляння», дотримання гранично допустимих концентрацій токсичних речовин у викидах;
- служба охорони праці відповідає нормативам;
- баланс між оновленням і збереженням кадрів.

4 клас:

- відповідність коефіцієнтів фінансового стану галузевим нормативам, у структурі джерел фінансування зростаючий тренд кредиторської заборгованості;
- темп росту матеріаломісткості продукції не вищий за 0,90;
- загальне зменшення витрат електроенергії і води;
- високотехнологічне очищення відходів, рециклінг;
- формування довгострокової кадрової політики в концепції сталого розвитку підприємства, гнучке адаптування кадрової політики до змін на ринку праці і в законодавстві;
- моніторинг кадрового потенціалу.

5 клас:

- абсолютне виконання плану поставок, повна фінансова стійкість і платоспроможність, оптимальна структура капіталу;
- постійне оновлення асортименту продукції на користь ресурсозберігаючої як у виробництві, так і в експлуатації;
- замкнутий технологічний цикл;
- налагоджена система підвищення кваліфікації;
- медико-психологічний моніторинг персоналу.

Таким чином, підвищити ефективність управління сталим розвитком [3] державних підприємств можна поступовим вирішенням таких задач:

- розробити і реалізувати програму дієвої підтримки приватних підприємств, що виробляють суспільні і квазісуспільні блага;
- розробити і втілити галузеві системи показників сталості державних підприємств;
- удосконалити форми державного примусу і заохочення виробництва національних благ приватним бізнесом;
- спрямувати інформаційну політику держави на формування патріотичного і екологічного світогляду і норм поведінки;
- опанувати практичний досвід країн з розвиненим сектором державного підприємництва і вирішеною проблемою «безбілетного пасажир».

Перелік джерел посилання

1. Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 р., № 5/2015. [електронний ресурс]. режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Барський Ю. М. Європейський досвід сталого розвитку промисловості як модель для України. European perspective: сучасні виклики та можливості для України: кол. моногр. за заг. ред.: Н.В. Павліхи. Луцьк: Вежа Друк, 2024. С. 131-149.
3. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 157-166.
4. Мельник Л. Л. Особливості управління соціальною сферою на державному рівні. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 315-318.
5. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31. № 6. С. 136-141.

Кириї В.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

<https://orcid.org/0000-0002-2537-264X>

Марченко Р.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

<https://orcid.org/0009-0007-9075-4867>

Воронов Д.С.

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УЧАСТІ В БАЛАНСУЮЧІЙ ГРУПІ НА РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ

В умовах тривалих потрясінь на ринку природного газу України питання забезпечення економічної стійкості постачальників енергоресурсів набуває особливої актуальності. Підприємства, що провадять свою діяльність на ринку природного газу, стикаються з різними викликами, такими як зростання заборгованості споживачів, зміна цінової політики цін, істотні втрати від комерційного балансування. Більшість операційних витрат (заробітна плата, оренда, комунальні платежі) залишаються постійними, зменшення витрат на закупівлю газу, на балансуванні є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стабільності таких компаній [1, 2].

Механізм участі компанії у балансуючій групі дозволяє удосконалити взаємодію постачальників із оператором газотранспортної системи. Розподіл відповідальності між учасниками балансуючої групи та управління небалансами дозволяє мінімізувати штрафні коригування за відхилення від

погоджених обсягів постачання [3]. В умовах зміни політики використання та транспортування газу, що спричинена геополітичними чинниками питання раціонального балансування і зменшення комерційних витрат стає критичним.

Проведене дослідження охоплює аналіз даних чотирьох постачальників за період серпень 2023 – січень 2024 років. Втрати на комерційному балансуванні становили від 6,14 до 59,13 грн/тис. м³, що у масштабах річних обсягів постачання трансформується в десятки та сотні тисяч гривень збитків на одного учасника.

Моделювання сценаріїв функціонування балансуючої групи засвідчило, що участь у групі дозволяє зменшити комерційні втрати у середньому на 33–38 %, залежно від кількості учасників балансуючої групи та їх власного самобалансування. Загальний ефект зменшення маржинальних витрат може досягати 4,5 разів порівняно з ситуацією самостійного балансування.

Класифікація можливих ситуацій виникнення небалансів дозволила визначити 16 типових комбінацій станів учасників і групи, які розподіляються на нейтральні (≈88 % випадків), сприятливі (≈6 %), та несприятливі (≈5 %). Це дозволило сформулювати засади для рівного і правдивого розподілу відповідальності між учасниками балансуючої групи, розділити ризики та вигоди від діяльності групи.

Результати роботи дозволили сформулювати низку ключових висновків:

- якість самобалансування є ключовим фактором для мінімізації витрат як окремих компаній, так і балансуючої групи в цілому;
- підтверджено статистично економічний ефект від створення групи: для будь-якої кількості учасників від двох і більше участь у балансуючій групі є доцільною. Визначено, що збільшення кількості учасників групи підвищує економічний ефект від її створення, що пов'язано зі збільшенням кількості компенсуючих небалансів між учасниками;

– компанії демонструють різний рівень втрат та економії, що свідчить про необхідність подальших досліджень причин утворення відхилень та розроблення моделей підвищення точності прогнозування;

– тісна взаємодія між учасниками дозволяє уникати значної частини штрафів, які окремі компанії отримували б за самотійного балансування;

Результати дослідження підтверджують, що формування балансууючої групи є ефективним інструментом зниження витрат на ринку природного газу. Комбінування обсягів, розподіл відповідальності, підвищення точності прогнозування та формування гнучких умов фінансової взаємодії між учасниками дозволяють суттєво зменшити економічні ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств у складних умовах енергетичної кризи.

Перелік джерел посилання

1. Дубровський В. В. Огляд енергетичних проблем в Україні та світі у зв'язку з російським вторгненням. *Modern research in world science: Material the 4-th International scientific and practical conference*, Lviv, Ukraine. 2022. 1161 p.

2. Марченко Р. О., Кирий В. В. Оптимізація витрат підприємств на закупівлю енергетичних ресурсів та оцінка економічної доцільності купівлі форвардів на природний газ. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 317-321.

3. Перевозова І. В., Чернова О. Т. Декомпозиція складових елементів ринку природного газу України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 42. С. 144-152.

Курденко О.В.,

*старший викладач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2127-230X>

Мізін Д.С.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5692-5859>

Грицай М.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7654-602X>

РОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Від початку повномасштабного вторгнення росії енергетичний сектор України, особливо енергосистема, зазнав серйозних руйнувань. Інфраструктура виробництва, передачі та розподілу електроенергії істотно постраждала, насамперед у східних і південних регіонах поблизу лінії фронту. Отже, питання енергетичної безпеки як ключового елементу національної та міжнародної стабільності залишається надзвичайно актуальним і потребує подальших наукових досліджень з огляду на постійні зміни, спричинені війною.

За даними міжнародного енергетичного агентства (ІЕА), тільки з березня по липень 2024 року Україна втратила 9,2 ГВт потужностей – майже половину від того, що залишилося (рис. 1) [1].

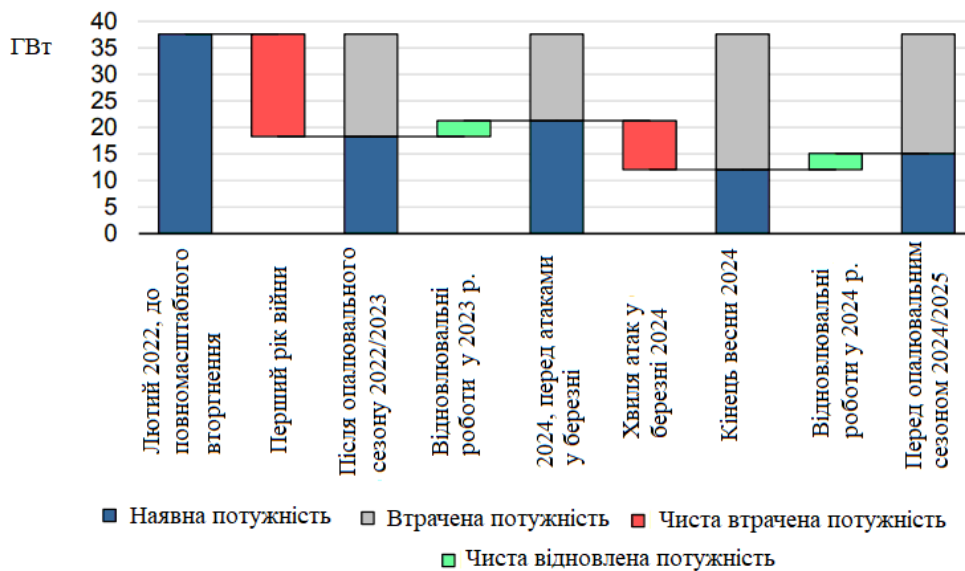


Рисунок 1 – Динаміка зміни загальної енергетичної потужності України за 2022-2024 рр.

Джерело: IEA [1], авторський переклад

Ремонтні роботи відновили близько 3 ГВт теплових потужностей, а завершення технічного обслуговування ядерних реакторів дещо покращило постачання до осені 2024 року. Однак зимовий попит 2024/2025 рр. прогнозувався на рівні 18–19 ГВт, що залишав ймовірний дефіцит до 6 ГВт залежно від погоди та подальших російських ударів. Незважаючи на інтенсивний ремонт, очікується, що Україна продовжуватиме стикатися з дефіцитом електроенергії протягом зими 2025-2026 років [3].

За оцінками експертів Світового банку [2], станом на 31 грудня 2024 року загальні збитки всієї інфраструктури України оцінюються в 20,51 млрд доларів США. Це включає збитки, завдані сектору централізованого теплопостачання, які, за оцінками, перевищують 2,5 млрд доларів США. Найбільша частка збитків припадає на енергетичний сектор: 14,8 млрд доларів, в якому найбільшим фактором збитків є сегмент генерації – 11,9 млрд доларів США, за ним йде сегмент передачі електроенергії – 2,23 млрд доларів США [2].

Для відновлення енергетичної галузі під час війни Україна потребує допомоги країн-партнерів. Найбільшу допомогу для підтримки енергетичного сектору України надали країни «Групи семи плюс» – більше 930 млн євро.

Для балансування та забезпечення гнучкості енергетичної системи України експерти Міжнародного енергетичного агентства рекомендують децентралізувати енергетичну систему України на основі розподілених енергетичних ресурсів (distributed energy resources) [1]. Розподілені енергетичні ресурси (PER) можуть підвищити гнучкість на місцевому рівні та в масштабах всієї системи. Розташовані поблизу споживачів, вони можуть швидко регулювати виробництво електрон енергії для стабілізації мережі.

Таким чином, для реалізації комплексної стратегії енергетичної безпеки України потрібно забезпечити: диверсифікацію джерел постачання, розвиток власних енергоресурсів і відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та модернізацію інфраструктури.

Перелік джерел посилання

1. International Energy Agency (IEA) Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System: a roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030. December, 2024. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/1cb1324f-e145-41c3-b0c2-d78561b4f1fd/EmpoweringUkraineThroughaDecentralisedElectricitySystem.pdf>

2. World Bank Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 – December 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>

3. Міністерство енергетики України. Підсумки 2024 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku>

4. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том. 9. № 1. С. 162-168.

Манаков В.П.,

*к.т.н., професор кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7410-5409>

Чеботарьова І.Б.,

*старший викладач кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0105-4484>

Артаков М.А.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки,*

ОСОБЛИВОСТІ РАННЬОЇ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МУЛЬТИМЕДІЙНИХ КАМПАНІЙ У GOOGLE ADS

Сучасний ринок цифрової реклами характеризується високою конкуренцією, великими витратами на кампанії та значною невизначеністю результатів. Часто рекламодавці дізнаються про неефективність через тижні або місяці, коли бюджет уже витрачений, що призводить до марних витрат. Для виявлення проблем рекламної кампанії вже на початку її запуску, наприклад на першому тижні, необхідна рання діагностика, яка дозволить внести оптимальні коригуючі дії в рекламну кампанію. Це може бути коригування банерів, посадкової сторінки, цільової аудиторії або каналів комунікацій, що буде сприяти значному зменшенню витрат і підвищенню ROI [1].

Для невеликих рекламних кампаній або для підприємств, які мають фізичні точки продажів (магазини, салони, школи, клініки) основним інструментом підвищення ефективності рекламних кампаній можуть виступати офлайн-конверсії. Саме цей інструмент дозволяє:

– визначити, який відсоток онлайн-заяв реально перетворюється на продажі;

- зрозуміти, які ключові слова, аудиторії або формати реклами приносять найбільший прибуток;
- автоматично скоригувати бюджет, зосередившись на ефективних напрямках.

Офлайн-конверсії – це один із найважливіших інструментів «просунутого рівня» роботи з Google Ads [2], який дозволяє вийти за межі стандартного відстеження кліків і форм заявок. Це дія користувача, яка відбулася поза інтернетом, але була ініційована завдяки взаємодії з онлайн-рекламою.

Простіше кажучи: людина натиснула на рекламу, заповнила форму або зателефонувала – а покупку, підписання договору, реєстрацію чи оплату зробила вже поза сайтом (у магазині, банку, клініці, офісі тощо).

Без урахування офлайн-подій, Google Ads бачить лише частину картини: «Клік був → заявка залишена → далі невідомо, що сталося».

Але насправді частина заявок може не призвести до продажу, а іноді навпаки – клієнт не залишає заявку, але телефонує або приходить самостійно. Офлайн-конверсії дозволяють замикати ланцюг від кліку до реальної покупки (рис. 1).



Рисунок 1 – Схема офлайн-конверсії

Коли Google Ads використовує лише онлайн-конверсії (форма, клік, перегляд), система оптимізується на основі поверхневих показників.

Але якщо підключені офлайн-конверсії, то кампанії навчаються на основі прибутковості. Тобто Google розуміє, які ключові слова, оголошення й аудиторії приводять клієнтів, які реально купують; алгоритм Smart Bidding (розумні ставки) стає точнішим, бо він працює не на заявки, а на продажі.

Таким чином, офлайн-конверсії – це основа для побудови високоефективних кампаній і автоматичних стратегій типу «Максимізація цінності конверсії»

(Maximize Conversion Value). Їх застосування дозволить відразу після запуску рекламної кампанії активізувати реальні замовлення і продажі, скорочуючи час та гроші на розробку автоматичних стратегій Google Ads.

Саме цей підхід використано для розробки методики ранньої діагностики ефективності мультимедійних кампаній Google Ads.

Для цього необхідно зібрати дані про користувачів, які взаємодіяли з рекламою (Google Click ID або GCLID). Це можна зробити з першого дня запуску рекламної кампанії. У CRM або в Excel, Google Sheets фіксується момент реальної події – «продаж», «підписання договору», «відвідування офісу».

Потім ці дані імпортуються назад у Google Ads через функцію Offline Conversions Import. Google «навчається», які кліки приводять до реальних покупок, і оптимізує кампанії автоматично.

Прототип інструменту для тестування методики зроблено у вигляді інтерактивної таблиці, дашборду та скриптів. Апробацію розробленої методики здійснено на прикладі реальних проєктів у Google Ads, один з яких BUDMAT.IF.UA [3].

Таким чином, дане дослідження відповідає актуальним запитам ринку діджитал-маркетингу, зокрема агентств, рекламодавців та платформ, які прагнуть підвищити ефективність рекламних витрат та отримати конкурентну перевагу.

Перелік джерел посилання

1. Кондратьєв О. В., Вовк О. В. Використання SEO для поліпшення видимості бренду в пошукових системах. *Поліграфічні, мультимедійні та web-технології*. 2024. Т. 1. с. 75-76.

2. Google Analytics 4 Documentation. Key metrics and dimensions for campaign analysis. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/12195621>.

3. Будівельні матеріали від заводу виробника BUDMAT. URL: <https://bud-materialy.com.ua>.

Мартиненко М.С.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8926-2703>

ВІД ДАНИХ ДО СТРАТЕГІЇ: ВПРОВАДЖЕННЯ POWER BI ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В умовах цифрової економіки дані стають ключовим стратегічним активом. Експоненційне зростання їх обсягів створює виклики, пов'язані з ефективною обробкою та аналізом. Роль цифрових інновацій в системі управління бізнес-структурами досліджувалися багатьма зарубіжними [1-4] та вітчизняними [5, 6] авторами. Проте динамічний характер зовнішнього середовища обумовлює подальший пошук науково обґрунтованих підходів до управління бізнесом.

Для менеджменту критично важливою стає здатність оперативно отримувати з даних валідовані інсайти для прийняття обґрунтованих рішень. Цю задачу вирішує концепція Business Intelligence (BI) [1].

Метою роботи є аналіз BI-систем та демонстрація ефекту від впровадження платформи Power BI як інструменту реалізації data-driven стратегії на прикладі провідної IT-компанії.

Термін «Business Intelligence» визначається як процес, що включає технології та практики для збору, аналізу та представлення бізнес-інформації з метою підтримки прийняття рішень [2]. З точки зору економіки, BI-система є ключовим компонентом інформаційного контуру управління, що забезпечує зворотний зв'язок. Сучасні платформи Self-Service BI (SSBI) «демократизують дані», надаючи бізнес-користувачам можливість самостійно створювати інтерактивні аналітичні звіти, на відміну від повільного традиційного BI, залежного від IT-відділів.

Microsoft Power BI є лідером ринку SSBI [3] та складається з набору хмарних і настільних застосунків. Його інноваційність визначається поєднанням ключових компонентів:

- *Power Query* – потужний ETL-інструмент для підключення та трансформації даних з гетерогенних джерел;
- *Power Pivot* – вертифікований рушій для моделювання даних та розрахунку складних метрик мовою DAX [4];
- *Power View* – для створення інтерактивних візуалізацій;
- *Power BI Service* – хмарна платформа для публікації, спільної роботи та автоматичного оновлення звітів.

Це поєднання робить Power BI стратегічним інструментом для побудови культури управління, заснованої на даних.

Передумовою для впровадження комплексної BI-системи у великій IT-компанії стала проблема «інформаційних силосів», коли критичні дані були розпорошені по різних операційних системах (ERP, HRM, CRM, системи управління проєктами). Процес підготовки управлінської звітності був ручним, повільним та призводив до помилок. Стратегія впровадження будувалася на поступовому охопленні ключових бізнес-доменів.

Управління проєктами та ресурсами (Delivery Management). Створено модель, що об'єднала дані про проєктні задачі та витрати часу з даними про персонал. Це дозволило в реальному часі контролювати KPI: утилізацію (Utilization Rate), маржинальність проєктів, вартість співробітників на «бенчі» (Bench Cost) та відхилення від бюджетів.

Фінансове управління. Інтеграція з ERP дозволила візуалізувати фінансові потоки, аналізувати P&L у різних розрізах, контролювати дебіторську заборгованість та Cash Flow.

Впровадження системи забезпечило перехід від реактивного управління «за фактом» до проактивного контролю ризиків на основі щоденних даних. Менеджмент отримав єдину «версію правди» для прийняття рішень [1].

Впровадження Power BI завершило етап *дескриптивної* (що сталося?) та *діагностичної* (чому це сталося?) аналітики. Подальший розвиток системи

лежить у площині *предиктивної* (що станеться?) та *прескриптивної* (що нам слід робити?) аналітики. Перспективні напрями включають: побудову більш ефективної моделі фінансового та ресурсного планування та впровадження інструментів LLM (Large Language Model) для запитів природною мовою.

Впровадження систем класу BI, зокрема Power BI, є глибокою управлінською інновацією та каталізатором для формування data-driven культури. Практичний досвід провідної IT-компанії демонструє, що систематичний аналіз даних дозволяє перейти від інтуїтивного управління до проактивного, стратегічного підходу. Для сучасної бізнес-освіти це створює виклик підготовки фахівців з високим рівнем «data literacy» – здатністю перетворювати дані на стратегічні переваги.

Перелік джерел посилання

1. Whiting, R. Look Within – Business Intelligence Tools have a New Mission: Evaluating All Aspects of a Company’s Business. *Information Week*. 2003. С. 32-34.
2. Turban, E., Sharda, R., Delen, D. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. *Pearson*. 2017. С. 3-12.
3. Gartner, Inc. (2025). Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/6576602>.
4. Ferrari A., Russo M. The Definitive Guide to DAX: Business intelligence for Microsoft Power BI, SQL Server Analysis Services, and Excel. *Microsoft Press*. 2020. С. 31-32.
5. Шейко І. А., Мартиненко М. С. Економічна безпека та цифровий розвиток для забезпечення конкурентоспроможності країн ЄС та України *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18). С. 129-136.
6. Мартиненко М.С., Мізін Д.С., Герасимюк Д.Ю. Роль інновацій та цифрових технологій у залученні інвестицій для досягнення цілей сталого розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 145-150.

Мурзабулатова О.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

Мороз М.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7500-9277>

ІННОВАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, стрімкої діджиталізації та економічної нестабільності, що особливо посилилась в Україні внаслідок воєнних дій, підходи до забезпечення безпеки підприємства зазнають кардинальних змін. Традиційне розуміння захисту, що ґрунтується насамперед на технічних засобах, фінансових інструментах та правових нормах, виявляється недостатнім перед лицем новітніх, гібридних загроз. У зв'язку з цим актуальніше стають питання цифрової безпеки бізнесу як складової загальної системи безпеки.

Інноваційні компетенції персоналу виходять за рамки традиційних професійних кваліфікацій, які передбачають лише володіння знаннями та вміннями для виконання конкретних завдань. Інноваційні компетенції – ключовий фактор безпеки виробничого процесу, полягають у здатності працівника не лише виконувати свої обов'язки, а й постійно навчатися, адаптуватися, брати на себе відповідальність та творчо вирішувати проблеми в умовах невизначеності.

Цифровізація економіки відкриває значні можливості для зростання та інновацій, але також створює нові ризики та загрози для економічної безпеки.

Основними викликами у цифрову епоху є кіберзлочинність, технологічна залежність, порушення конфіденційності даних та соціально-економічна нерівність [1]. Тому базові інноваційні компетенції працівника мають бути направлені на захист від кіберзагроз. Кіберзлочинці, адаптуючись до посилення технологічного захисту, перенесли свою увагу на найменш захищену ланку – людину. В цьому контексті важливою навичкою є кібергігієна та цифрова грамотність. Кібергігієна – це базовий набір дій користувача під час взаємодії з цифровими активами компанії. Її кінцева ціль полягає у зниженні ризику спрацювання загрози, що, своєю чергою, має позитивно вплинути на загальну кібербезпеку організації. Це щоденна робота кожного, спрямована на особистий захист у цифровому просторі, яка допомагає запобігти більшості поширених загроз [2].

Крім кібергігієни важливою компетенцією в системі ФЕБ є також критичне мислення та аналітика даних. Критичне мислення – це вміння формувати обґрунтовані судження на основі аналізу інформації, що дозволяє вийти за межі поширених упереджень і сумнівності. Завдяки критичному мисленню працівник може розпізнати неочевидні ознаки фішингу, наприклад, погану граматику, помилки або нелогічний тон повідомлення.

Аналітика даних – це процес перетворення необроблених даних на бізнес-цінність та інсайти, які допомагають ухвалювати кращі бізнес-рішення. У контексті фінансової безпеки, аналітика Big Data використовується для виявлення аномалій та шахрайських дій у реальному часі. Наприклад, аналізуючи патерни транзакцій, банки можуть ідентифікувати підозрілі операції та більш точно оцінювати кредитний ризик.

Розвиток компетенцій не повинен бути одноразовою подією. Системний підхід вимагає його інтеграції у весь життєвий цикл працівника – від найму до постійного вдосконалення. Це передбачає, що процес починається з першого дня роботи з наданням необхідних інструментів та ресурсів для якісного виконання роботи. Менеджери відіграють ключову роль у цьому процесі,

виступаючи в ролі тренерів і наставників, які допомагають підлеглим розкривати потенціал.

Формування системи цифрової безпеки на підприємстві є критично важливим не лише для захисту даних, але й для стратегічного розвитку та успішної адаптації в умовах швидко змінюваного цифрового середовища [3]. Це складний процес, що включає всі рівні організації та вимагає активного залучення всіх співробітників, адже саме це визначає успіх підприємства в цілому.

Отже, що в умовах зростання кіберзагроз та посилення економічних ризиків, інноваційні компетенції персоналу стають не просто бажаною перевагою, а фундаментальним, стратегічним елементом системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Традиційний підхід, що фокусується винятково на технологічному захисті, є недостатнім, оскільки більшість інцидентів та фінансових втрат спричиняється саме людським фактором. Для забезпечення стабільності та стійкості, підприємствам необхідно інвестувати в розвиток ключових компетенцій, що виходять за межі класичної освіти.

Перелік джерел посилання

1. Шейко І. А., Степаненко Р. Д., Батіг В. В. Ризики та загрози економічній безпеці підприємства в контексті цифрового розвитку. *Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 399-411.

2. Дія. Бізнес. *Дія. Бізнес Старт*. URL: <https://surl.lu/vcusye> (дата звернення: 23.09.2025).

3. Обрамич О. Особливості формування цифрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-20> (дата звернення: 23.09.2025).

Мурзабулатова О.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

Пивоваров М.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8354-768X>

КРЕАТИВНІСТЬ VS. АНАЛІТИКА: ЩО ВАЖЛИВІШЕ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ?

Сучасний маркетинг являє собою унікальний синтез творчої уяви та аналітичної точності, де мистецтво створення емоційних зв'язків із аудиторією гармонійно поєднується з науковим підходом до аналізу даних. Цифрові технології кардинально змінили спосіб взаємодії брендів із клієнтами, зробивши креативність і аналітику нерозривними елементами ефективних стратегій.

Творчість є серцем маркетингу, дозволяючи брендам вирізнитися в перенасиченому інформаційному середовищі. Оригінальні ідеї, захопливі історії та візуально вражаючі кампанії, як-от легендарна «Мисли інакше» від Apple, створюють глибокий емоційний резонанс, формуючи лояльність і довіру клієнтів.

Аналітика забезпечує надійний фундамент для прийняття рішень, дозволяючи маркетологам оцінювати ефективність кампаній через показники, такі як рівень конверсій, частота кліків чи демографічні дані. Компанія Amazon використовує аналіз поведінки користувачів, включаючи історію покупок і переглядів, для створення персоналізованих рекомендацій, що підвищують продажі та зміцнюють зв'язок із клієнтами.

Технологічні інструменти, такі як CRM-системи, автоматизація процесів і штучний інтелект, відіграють ключову роль у масштабуванні маркетингових

зусиль. Вони спрощують рутинні завдання, дозволяючи командам зосередитися на стратегічному плануванні, глибокому аналізі та творчій розробці ідей. Структурований підхід до запуску продуктів, відомий як Go-to-Market стратегія, допомагає брендам чітко визначати цільову аудиторію, оптимальні канали комунікації та партнерства, спрямовуючи творчу енергію на досягнення конкретних бізнес-цілей. Дані стали незамінним ресурсом, надаючи маркетологам інформацію про поведінку споживачів – від покупок і взаємодії в соціальних мережах до геолокаційних даних. Це дозволяє створювати кампанії, що точно відповідають потребам і вподобанням аудиторії, забезпечуючи персоналізований досвід, який мотивує до цільових дій.

Успіх сучасного маркетингу залежить від гармонійного балансу між творчістю та аналітикою. Дані вказують напрямок, допомагаючи виявити, які канали чи повідомлення є найефективнішими, тоді як креативність наповнює ці повідомлення унікальністю та емоційною силою. Співпраця між творчими та аналітичними командами, використання даних як джерела натхнення, а також постійне тестування, наприклад через A/B – тести чи аналіз відгуків, дозволяють створювати інноваційні кампанії з високою віддачею. Проте досягнення цього балансу пов'язане з певними викликами. Надмірна орієнтація на аналітику може призвести до шаблонних і передбачуваних рішень, які втрачають емоційну привабливість, тоді як надто творчий підхід без даних часто буває стратегічно розмитим і неефективним. Швидка еволюція технологій і дефіцит фахівців, які однаково добре володіють творчими та аналітичними навичками, ускладнюють процес інтеграції.

У майбутньому маркетинг дедалі більше спиратиметься на прогнозу аналітику та штучний інтелект, які дозволяють передбачати потреби аудиторії, вдосконалюючи таргетування та персоналізацію. Водночас креативність залишатиметься основою автентичності бренду, особливо в цифрову епоху, де соціальні мережі, інфлюенсери та контент, створений користувачами, відіграють ключову роль. У перенасиченому інформаційному просторі лише оригінальні ідеї, підкріплені точними даними, здатні формувати унікальну ідентичність бренду, що запам'ятовується. Культура експериментів, заснована

на постійному тестуванні й аналізі результатів, сприяє вдосконаленню як творчих, так і аналітичних рішень, знижуючи ризики та підвищуючи повернення інвестицій.

Маркетинг – це не просто наука чи мистецтво, а міждисциплінарна практика, що вимагає гнучкості мислення, технологічної обізнаності та глибокого розуміння людської психології. Бренди, які вміють поєднувати аналітичну точність із творчою свободою, створюють переконливі кампанії, що не лише привертають увагу, а й приносять вимірювані результати. У швидкоплинному цифровому світі саме інтеграція цих двох підходів забезпечує конкурентоспроможність і дозволяє брендам не лише залишатися актуальними, а й задавати тон у маркетинговій індустрії майбутнього. Такий підхід дає змогу створювати контент, що резонує з аудиторією на емоційному рівні, водночас будучи стратегічно вивіреним і ефективним.

Перелік джерел посилання

1. Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. URL:

https://www.researchgate.net/publication/374166370_Marketing_analytics_The_bridge_between_customer_psychology_and_marketing_decision-making

2. The Evolution of Modern Marketing: Balancing Creativity and Analytics. URL: <https://marketermagazine.co/insight/the-evolution-of-modern-marketing-balancing-creativity-and-analytics/>

3. The Delicate Dance of Data and Creativity in Modern Marketing. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/delicate-dance-data-creativity-modern-marketing-aimee-meester-m8gjc>

4. Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein. Marketing Metrics: The Definitive Guide To Measuring Marketing Performance URL: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf>

Мурзабулатова О.В.,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

Сукнов О.М.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2766-9374>

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Розвиток регіональних соціально-економічних систем України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій та посилення глобальних викликів. Територіальна диференціація, нерівномірність інвестиційної активності, скорочення промислового потенціалу й зовнішньоекономічні ризики істотно ускладнюють забезпечення стабільності територіального розвитку. Відновлення економічної динаміки вимагає формування адаптивних управлінських механізмів, здатних поєднувати потреби зростання, стійкості та захищеності від дестабілізуючих впливів. У цьому контексті питання забезпечення економічної безпеки регіонів набувають особливого значення як передумова ефективної реалізації державної регіональної політики та збереження цілісності економічного простору України.

Аналіз наукових джерел свідчить, що економічна безпека регіону трактується як інтегральна характеристика розвитку, яка відображає збалансованість ресурсного, інституційного та соціально-економічного потенціалу. У працях українських дослідників, зокрема Н. Петренко, О. Поліщук, О. Овчаренко, Н. Науменко, підкреслюється, що економічна безпека є не лише умовою стабільності, а й критерієм результативності управління регіональною економічною системою. Її зміст полягає у здатності

територіальних спільнот ефективно використовувати наявний потенціал, підтримувати економічну рівновагу та забезпечувати стійкість соціально-економічного розвитку в умовах структурних змін і зовнішніх викликів.

Беручи до уваги різноманітність наукових підходів до визначення економічної безпеки регіону, її доцільно розглядати як цілісну систему взаємодії ресурсних, управлінських і соціальних елементів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та підвищення рівня соціального добробуту населення. У цьому контексті економічна безпека постає не просто як сукупність ресурсів та стабільність макроекономічних показників, а як динамічний процес узгодженої дії трьох взаємозалежних компонентів, кожен із яких виконує важливу функцію у підтриманні регіональної стійкості та соціально-економічного балансу:

- ресурсно-економічний компонент охоплює сукупність матеріальних, фінансових, природних і трудових ресурсів, що визначають потенціал регіону до самовідтворення та економічного зростання;
- інституційно-управлінський компонент відображає здатність регіональної системи управління формувати ефективні механізми стратегічного планування, регулювання та координації соціально-економічних процесів;
- соціально-результативний компонент характеризує кінцеві результати економічного розвитку через рівень добробуту населення, соціальної стабільності та якості життя (рис.1).

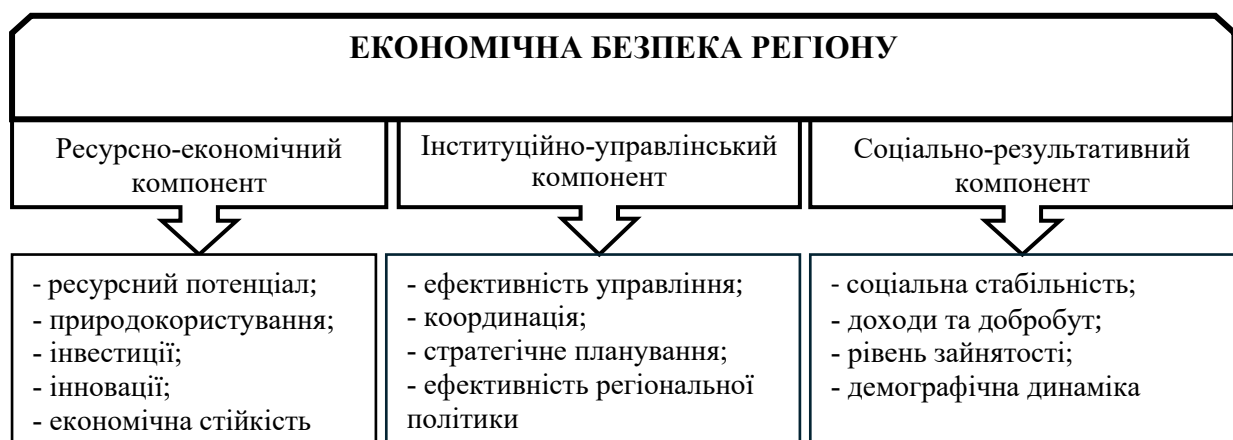


Рисунок 1 – Модель цілісної системи економічної безпеки регіону

Взаємозв'язок між цими компонентами формує внутрішню логіку регіональної економічної системи, у межах якої безпека постає не як фіксований стан, а як динамічна властивість – здатність регіону підтримувати рівновагу та розвиток навіть за умов структурної невизначеності. У цьому контексті економічна безпека виконує роль інтегрального індикатора ефективності регіонального управління, що відображає збалансованість між потенціалом, інституційною спроможністю та соціальною результативністю.

Таким чином, економічна безпека регіонів України постає як цілісна система взаємодії економічних, управлінських і соціальних складових, що формує основу регіональної політики та забезпечує узгодженість процесів розвитку. Ефективне функціонування цієї системи є необхідною умовою збалансованого просторового зростання, зміцнення інституційної спроможності, раціонального використання ресурсного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності регіональних економік.

Перелік джерел посилання

1. Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. Узагальнене визначення поняття «економічна безпека регіону» шляхом застосування семантичного аналізу. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 3 С. 44-54.
2. Петренко Н. О., Поліщук О. А. Формування економічної безпеки регіону: теоретико-методологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 112-118.
3. Овчаренко О. В. Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки регіону як складника національної економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини*. 2019. Вип. 24. Ч. 3. С.17-22.
4. Polozova T., Stepanenko S., Murzabulatova O., Ponomarov S. Specific of the creation and functioning of the financial and economic security system of business entities. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том. 8. № 3. С. 70-77.

Овсюченко Ю.В.,

*к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0522-1799>

Пересада О.В.,

*ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>

Будянський В.С.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6024-7021>

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та швидкоплинних змін у світовій економіці підприємства змушені діяти в середовищі підвищеної невизначеності. Економічна експансія, що проявляється у розширенні ринків збуту, диверсифікації діяльності та інтеграційних процесах, стає одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності [1, 2]. Актуальність теми зростає з огляду на те, що сучасні дослідження підтверджують: політична та економічна невизначеність безпосередньо впливає на інноваційну активність і довгострокову стійкість бізнесу [3, 4].

Пропонується розглядати економічну експансію як розширення сфери економічного впливу шляхом захоплення нових ринків збуту та джерел сировини на двох рівнях: на макrorівні - розширення її діяльності на нові

світові ринки або на мікрорівні – розширення її діяльності всередині країни з метою збільшення прибутку. Прояви експансії на макро- та мікрорівнях наведено у табл. 1. Надамо більш детальну характеристику кожного з них.

Таблиця 1 – Основні прояви експансії підприємства на макро- та мікрорівнях

Ознака	Вид експансії за рівнем	
	Макрорівень	Мікрорівень
Основні прояви	- вихід на міжнародні ринки; - залучення іноземних інвестицій і інтеграція в міжнародні виробничі ланцюги; - міжнародні злиття та поглинання (M&A); - вплив на економічну політику країни через формування нових ринків і робочих місць; - розширення у стратегічних сферах: енергетика, транспорт, телекомунікації	- збільшення частки ринку у своїй галузі; - диверсифікація продукції; - технологічні інновації; - залучення нових клієнтів через маркетинг і брендинг; - вертикальна інтеграція

Розглянемо експансію підприємства на макрорівні. Це процес, коли діяльність підприємства виходить за межі внутрішнього ринку та починає впливати на національну економіку та навіть глобальні ринки. Основні прояви: вихід на міжнародні ринки (експорт, створення дочірніх компаній, спільних підприємств за кордоном); залучення іноземних інвестицій і інтеграція в міжнародні виробничі ланцюги; міжнародні злиття та поглинання (M&A); вплив на економічну політику країни через формування нових ринків і робочих місць; розширення у стратегічних сферах: енергетика, транспорт, телекомунікації. Досліджені наступні приклади: Apple чи Samsung – їх експансія впливає на економіки багатьох країн (виробництво, податки, інноваційні екосистеми); для України – експансія «Нафтогазу» у сфері європейських енергетичних ринків.

Розглянемо експансію підприємства на мікрорівні. Це розширення діяльності на рівні самого підприємства та його безпосереднього ринкового середовища. Основні прояви: збільшення частки ринку у своїй галузі; диверсифікація продукції (випуск нових товарів, послуг); технологічні

інновації – впровадження нових технологій для підвищення ефективності; залучення нових клієнтів через маркетинг і брендинг; вертикальна інтеграція (контроль постачальників або каналів збуту). Досліджено наступні приклади: Rozetka (Україна) – спочатку інтернет-магазин, тепер маркетплейс із власною логістикою та фінансовими сервісами; Tesla – з виробника електромобілів трансформується у компанію з енергетичних рішень (сонячні панелі, акумулятори).

Таким чином, можна зробити підсумок, що на макrorівні – експансія означає вихід підприємства за межі національної економіки й вплив на глобальні процеси, а на мікрорівні – це розширення ринку, інноваційність, збільшення внутрішньої конкурентоспроможності.

Перелік джерел посилання

1. Ansoff I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2019. 251 p.
2. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 2008.
3. Xue X., Zhou X., Zhang X., Yang X. The impact of economic policy uncertainty on firm markups and business sustainability. *Sustainability*. 2025. 17(11) URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/4996>.
4. Wu Z., Wang S., Kuang L., Chen Y. Economic policy uncertainty and corporate innovation – empirical evidence from Chinese pharmaceutical listed companies. PLoS ONE, 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1411495/full>.

Перепелюкова О.В.,
*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>*

Білоус П.В.,
*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8722-4964>*

АНАЛІЗ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ м. КИЄВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок житлової нерухомості є важливим елементом економічної системи України, що забезпечує реалізацію базових соціальних потреб населення та формує значні інвестиційні потоки. До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році спостерігалися рекордні темпи введення нового житла в експлуатацію. Проте воєнні дії спричинили зменшення будівельної активності, руйнування житлової інфраструктури та зміну попиту й поведінки покупців [1]. В умовах невизначеності значно зросла роль орендного ринку, а внутрішнє переміщення населення трансформувало структуру попиту між регіонами.

Ринок житлової нерухомості столиці залишається сегментованим за соціально-економічними характеристиками районів, рівнем розвитку інфраструктури, транспортною доступністю та інвестиційною привабливістю. Найвищі ціни традиційно зосереджені у центральних районах (Печерський, Шевченківський та Подільський), тоді як найбільш доступне житло пропонується у Деснянському та Дарницькому районах [2]. Різниця у вартості квадратного метра обумовлена нерівномірністю рівня комфорту, соціальної інфраструктури та попиту на житло.

Повномасштабне вторгнення спричинило масове внутрішнє переміщення населення, руйнування житлових масивів та перерозподіл попиту між регіонами. Більше 5 млн громадян отримали статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [1]. Частина ВПО повернулася до Києва після відновлення контролю над областю, що спричинило зростання попиту на оренду. Державні виплати частково покривають витрати, але не відповідають реальним цінам у більшості районів. Пропозиція ж скоротилася через призупинення будівництва та ризику інвестування в новобудови.

Аналіз даних засвідчив, що ціна квартир на вторинному ринку на 88,6% визначається двома параметрами – районом розташування та кількістю кімнат. Збільшення кількості кімнат підвищує середню ринкову ціну приблизно на 33,44 тис. доларів США [3], що відображає пріоритет покупців у бік більшої площі житла.

Аналіз цін у 2021-2023 рр. засвідчив тренд до зниження вартості житла. Так, для однокімнатних квартир зниження становило приблизно 733 долари США щомісяця, для двокімнатних квартир виявлено схожу тенденцію - близько 776 доларів США на місяць.

Первинний ринок найбільше постраждав від воєнного стану, оскільки значна частина девелоперів призупинила будівництво на початку війни, а інвестиційний попит знизився через високі ризики. Аналіз динаміки цін показав, що найбільш адекватними виявилися поліноміальні моделі тренду, які характеризуються низькою помилкою апроксимації та високими значеннями коефіцієнта детермінації. Це свідчить про сильну залежність вартості первинного житла від змін на ринку та інфляційних чинників.

Орендний ринок демонструє чітку залежність вартості від району та характеристик житла. Зокрема, збільшення кількості кімнат підвищує вартість оренди в середньому на 6360 гривень. Аналіз цінової політики дозволив виокремити групи районів за вартістю: до найбільш дорогих належать Печерський і Шевченківський, тоді як найдоступнішими є Дніпровський,

Дарницький та Деснянський райони. Часові моделі демонструють зміну орендних цін у період війни, що відображає реакцію ринку на міграційні хвилі та зміну попиту.

У ході дослідження встановлено, що ринок житлової нерухомості м. Києва зазнав значних трансформацій унаслідок воєнного стану, що дозволило виокремити основні тенденції:

- зниження активності первинного ринку;
- падіння цін на вторинному ринку;
- зростання ролі орендного сегмента;
- структурний перерозподіл попиту серед районів столиці.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого прогнозування розвитку ринку, оцінювання інвестиційної привабливості та формування державної політики відновлення житлової інфраструктури.

Перелік джерел посилання

1. Ernst & Young. Дослідження ринку нерухомості під час війни. URL: https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2023/03/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey.

2. Білецький І. В. Ключові характеристики та структура ринку житлової нерухомості в поточних умовах. *Економіка житлово-комунального господарства*. 2022. № 7. С 149-150.

3. Аналіз ринку вторинного житла в Києві: актуальні ціни за районами. Матеріали дослідження агентства нерухомості CAPITAL. URL: <https://thecapital.com.ua/analiz-rynku-vtorynnogo-zhytla-v-kyievi-aktualni-tsiny-za-raionamy/>.

Перепелюкова О.В.,

д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>

Натомін Д.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9232-3768>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

На сьогодні сучасна світова економіка перебуває на етапі трансформації, де основним ключовим чинником розвитку є цифровізація, яка охоплює всі сфери суспільного життя. Для регіонального розвитку цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності функціонування регіональних систем, але й дозволяє подолати диспропорції між центром та периферією за рахунок розвитку нових форм зайнятості, покращення якості послуг, залучення інвестицій. На сьогодні цифровізація дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити оптимізацію просторової економічної діяльності. Так, в умовах глобалізаційних змін, регіон який активно розвиває цифрову інфраструктуру, отримує ряд переваг, які дозволяють підвищити інвестиційну спроможність, збільшити рівень зайнятості населення, покращити бізнес клімат та логістику територій [1].

Вектор сталого розвитку регіональних економічних систем потребує іншого рівня цифрової зрілості, оскільки саме регіони, які впроваджують концепцію «розумного міста» демонструють темпи економічного зростання та ефективно реагують на різні соціально-економічні виклики. Так, за даними Європейської комісії цифрова інфраструктура корелює з показником валового

регіонального продукту, який є маркером ефективності соціально-економічного розвитку територій. Це свідчить про ефективність цифрових технологій, які дозволяють знизити трансакційні витрати, підвищити прозорість ринкових відносин, стимулювати розвиток підприємств малого та середнього бізнесу [2].

У напрямку соціального забезпечення цифровізація дозволяє покращити якість життя населення за рахунок забезпечення доступу до різних адміністративних, освітніх та медичних послуг для всіх верств населення, не залежно від місця проживання. Така тенденція розширює можливості соціальної інтеграції та дозволяє зменшити територіальну ізоляваність. Оволодіння відповідними навичками в сфері цифрових технологій значно підвищують можливості на ринку праці, а також є елементом мобільності та інклюзії. Особливо гостро ці питання постають для регіонального розвитку в Україні в напрямку соціального забезпечення, оскільки враховуючи наслідки повномасштабного вторгнення, саме доступ до цифрових технологій дозволяє більшості людей бути учасниками суспільного виробництва та життя.

Проте на сьогодні також існує проблема «цифрової нерівності» яка полягає у нерівномірності доступу до цифрових технологій між регіонами, що потребує відповідних кроків з боку держави щодо подолання таких нерівностей. Для економіки країни та регіонів в умовах цифрового ринку важливим кроком стало створення Міністерства цифрової трансформації, за підтримки якого було створено проєкти Дія, Цифрова освіта, Індустрія 4.0. В Україні найбільш динамічними центрами розвитку цифрових технологій є міста Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса де зосереджені основні ІТ кластери та технопарки. В східних регіонах розвиток цифрових технологій значно стримується військовими діями на більшості територій, що також негативно впливає на загальний соціально-економічний стан регіональних економічних систем.

Підтримка реалізації цифрових рішень залежить від політики держави в цьому напрямку, яка реалізується за рахунок формування державних програм стимулювання інновацій (гранти, технопарки), розвиток освітніх програм в сфері ІТ, підтримку цифрового підприємництва (бізнес інкубатори, стартапи).

Не зважаючи на значні позитивні зрушення в регіональному розвитку за рахунок цифровізації, на сьогодні існує ряд проблем, які гальмують дані процеси, а саме:

- нерівномірність розвитку регіональної цифрової інфраструктури;
- обмеженість фінансування проєктів, які націлені на впровадження цифрових рішень;
- дефіцит кваліфікованих кадрів в маленьких містах;
- високий рівень ризику кібератак та недостатній рівень захисту персональних даних;
- низький рівень інноваційної активності.

Подолання означених проблем потребує узгоджених дій між державою, регіональними органами влади та бізнес структурами на умовах партнерства та гнучкості. Оскільки на сьогодні в умовах складної безпекової ситуації, саме цифрові технології дозволяють оптимізувати різні виробничі процеси (навчання, дистанційна робота, електронна комерція) та забезпечити непереривність суспільних процесів. В умовах повоєнного відновлення важливо перетворити цифрову трансформацію на системний процес, який буде інтегрований на всі рівні управління з виокремленням пріоритетних напрямів розвитку цифрової інфраструктури, підтримки цифрового бізнесу.

Перелік джерел посилання

1. Перепелюкова О. В. Особливості розвитку регіональних економічних систем на засадах цифровізації в умовах повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. 3(57). С. 142-148.

2. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205-208.

Петренко Д.А.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6001-5349>

СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОПОРЦІЯХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СПРЯМОВАНOSTІ НА ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК

Тривалий час розвиток національної економіки супроводжувався посиленням соціальної нерівності, зростанням диверсифікації доходів окремих верств населення, і як наслідок, зростанням соціальної напруженості. Перехід економіки України до інклюзивного розвитку потребує створення ряду передумов, що є одним із ключових факторів забезпечення соціальної та економічної стабільності.

З метою формування умов інклюзивного розвитку, державою з 2015 р. було запроваджено ряд заходів, зокрема, започатковані освітня, медична та пенсійна реформи, а також були розпочаті масштабні інфраструктурні проекти, здійснювалася демонополізація паливно-енергетичного сектору.

Аналіз макроекономічних пропорцій України останніх років свідчить про поглиблення структурних деформацій, які входять у протиріччя з цілями інклюзивного зростання. За останні роки важливим фактором економічного зростання стали витрати домогосподарств, питома вага яких в структурі валового внутрішнього продукту в 2024 р. становила 60,7 %. Зростання обсягів кінцевих витрат домогосподарств за 2022-2024 рр. склало 1359,1 млрд грн, або 41,4 % [1]. Прискорення зростання споживчих витрат у значній мірі було обумовлено підвищенням заробітної плати, а також зростанням середнього розміру пенсійних виплат. Так, за даними Пенсійного фонду України, середній рівень призначеної пенсійної виплати станом на 1 січня 2025 р. склав 5 789,05 грн, що на 45 % більше, ніж станом на початок 2022 року та на 65,05 %

більше, ніж станом на початок 2021 року [2]. Зазначені зміни суттєво вплинули на зміну структурних у розподілі валового внутрішнього продукту за доходами (рис. 1).

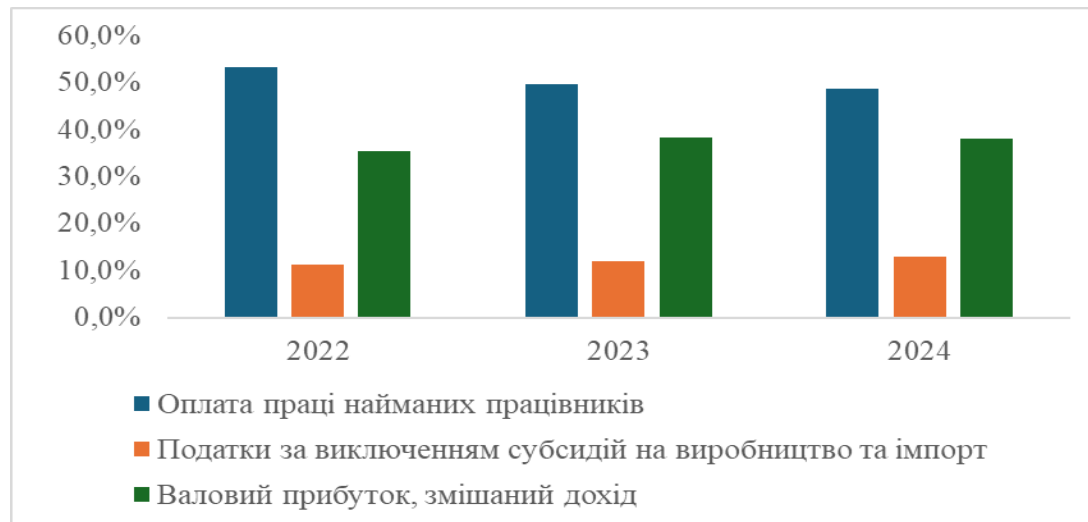


Рисунок 1 – Структура валового внутрішнього продукту за категоріями доходу

Джерело: складено на основі [1]

Критичним є дисбаланс у розподілі доходів (функціональний розподіл). Для інклюзивної моделі характерна висока частка оплати праці у ВВП. В Україні ж через інфляційний тиск та безробіття реальні доходи населення знизилися, що звужує базу для внутрішнього попиту. Відновлення має базуватися на випереджаючому зростанні продуктивності праці у секторах з високою доданою вартістю, що дозволить підвищити зарплати без розкручування інфляційної спіралі. Основу доходів населення складає заробітна плата. Як свідчать дані рисунку 1, питома вага оплати праці в структурі валового внутрішнього продукту скоротилась з 53,3 % у 2022 р. до 48,8 % у 2024 р., що негативно вплинуло на формування умов інклюзивного розвитку. Разом з тим між окремими видами економічної діяльності існують суттєві відмінності у заробітній платі, що негативно впливає на формування умов переходу до інклюзивного розвитку (табл. 1).

Фактором, що стримує перехід національної економіки на шлях інклюзивного розвитку, є висока диференціація у заробітній платі між окремими видами економічної діяльності. Середня заробітна плата робітників, зайнятих на будівництво та в промисловості, що є важливими драйверами економічного зростання, характеризується відносно невисокими розмірами порівняно із заробітною платою працівників торгівлі та фінансової діяльності.

Таблиця 1 – Співвідношення між заробітною платою окремих видів економічної діяльності та середньою заробітною платою в цілому по економіці за 2021-2024 рр., %

Вид економічної діяльності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Сільське господарство	87,4	95,5	81,3	83,9
Промисловість	108,3	123,9	105,4	107,8
Будівництво	80,6	65,9	72,4	78,9
Торгівля	96,2	101,7	118,3	117,7
Фінансова та страхова діяльність	171,1	187,9	197,2	192,6
Освіта	96,5	84,6	87,7	68,0
Охорона здоров'я, соціальна допомога	76,6	74,8	79,9	78,4

Джерело: складено автором на основі [3]

Так, середня заробітна плата у 2024 р. працівників, зайнятих у фінансовій та страховій діяльності, складала 192,7 % порівняно із середньою заробітною платою в Україні. В той час як на підприємствах промисловості та будівництва – відповідно 107,8 % і 78,8 %. А в сфері освіти та охорони здоров'я 68,0 % та 78,4 % відповідно.

Розвиток національної економіки характеризується структурними диспропорціями у кінцевому використанні ВВП за інституційними одиницями. З 2021 р. зростання споживання населення відбувалося переважно за рахунок збільшення державних виплат на надання індивідуальних послуг, перш за все, за рахунок соціальних трансфертів у натуральній формі (житлових субсидій). В той же час спостерігається збільшення валового нагромадження, передусім нагромадження основного капіталу. Його величина (у постійних цінах 2021 р.

зросла на 3,5 %. Через сировинну спрямованість експорту постійно зростає імпорт, частка якого у 2024 р. склала 48,3 % ВВП.

Крім того відбуваються суттєві зрушення у галузевій структурі ВВП. Спостерігається прискорена деіндустріалізація, зумовлена фізичним знищенням промислових активів сходу та півдня країни. Водночас зростає роль аграрного сектору та сфери послуг (зокрема ІТ та логістики). Проблема полягає у тому, що аграрно-сировинна модель економіки часто генерує «зростання без зайнятості» або створює робочі місця з низькою доданою вартістю, що поглиблює майнову нерівність. Як зазначають у своєму дослідженні І. М. Бобух та С. В. Щегельський, структурні зміни мають бути керованими, оскільки стихійна трансформація під впливом криз часто призводить до примітивізації експорту та зниження частки оплати праці у ВВП [4, с. 25].

Єдиною можливою умовою для переходу на інклюзивний тип економічного розвитку для України є подолання структурних диспропорцій шляхом корінних інституційних змін.

Перелік джерел посилання

1. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах за відповідні роки. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
2. Середній розмір призначеної пенсійної виплати. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2169940-serednij-rozmir-pryznachenoyi-pensijnoyi-vyplaty-ta-pytoma-vaga-pensioneriv-za-rozmiramy-pryznachenyh-misyachnyh-pensij-u-zagalnij-yih-chyselnosti-standom-na-01-01-2025/>.
3. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за відповідні роки. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
4. Бобух І. М., Щегельський С. В. Структурні трансформації економіки України: динаміка, тенденції та вплив на економічне зростання. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 22-48.

Полозов О.Б.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8133-4813>

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний розвиток цифровізації стає одним з ключових факторів трансформації економічних систем, що відкриває нові можливості для регіонального розвитку. Перехід до цифрової економіки передбачає не лише впровадження різних інноваційних технологій, а також суттєву перебудову виробничих, інфраструктурних, управлінських структур на регіональному рівні.

Враховуючи, що регіональна економіка характеризується значною неоднорідністю розвитку за всіма сферами, дослідження особливостей їх збалансування саме в умовах цифровізації набуває важливості та актуальності в сучасному світі [1].

Не зважаючи на значні дослідження розвитку цифровізації, регіональний розвиток в контексті впровадження цифрових технологій стикається з низкою проблем та суперечностей, до яких можна віднести такі [2]:

- розбалансованість та нестійкість у доступі до цифрової інфраструктури, що пояснюється віддаленістю територій від центру, низьким рівнем цифрової грамотності серед населення, низьким загально-економічним розвитком територій;

- різний рівень технологічної готовності регіонів до впровадження цифрових технологій, оскільки деякі території за своїм розвитком вже впроваджують технології автоматизації виробництва, в той час як частина ще знаходиться на стадії базового цифрового забезпечення, що формує міжрегіональні розриви;

- організаційно-управлінські перешкоди, що зумовлені слабкою узгодженістю дій між різними рівнями влади, недостатнім рівнем адаптації

нормативно-правового забезпечення для впровадження цифрових рішень, неефективна державна політика на містах в питаннях цифрової трансформації територіального розвитку;

– соціальний аспект, що потребує відповідного кадрового забезпечення, підвищує вимоги до підготовки фахівців, потребує часу та фінансової спроможності.

Вирішення цих питань потребує комплексного підходу з боку регіональних органів влади, держави в частині формування ефективної політики в напрямку цифровізації. Основні напрями покращення стану цифровізації регіональних економічних систем в сучасних умовах безпекової та повоєнної відбудови держави націлені на вирішення таких проблем.

Розбудова ефективної цифрової інфраструктури має забезпечити доступність цифрових технологій всім верствам населення та бізнесу за рахунок рівномірного покриття високошвидкісним інтернетом та формування цифрових хабів на територіях з високим потенціалом розвитку, але слабкою інфраструктурою. Такі впровадження є досить актуальними в період повоєнного відновлення держави, оскільки дозволять активізувати малий бізнес на територіях відновлення [3].

Важливим є забезпечення технологічної готовності регіонів за рахунок створення кластерних ініціатив або інноваційних проєктів з розширення передових технологій. Формування регіональних стратегій з розвитку цифровізації повинні враховувати локальні можливості територій, а саме структуру економіки, людський потенціал, географічні та кліматичні умови. При цьому необхідно удосконалення нормативно-правового забезпечення координації дій між державними, регіональними органами влади та на рівні громад в питаннях розвитку цифрових ініціатив. Важливим аспектом є підтримка стартап-проєктів та діяльності малого бізнесу, які впроваджують цифрові бізнес-моделі на регіональному рівні за рахунок створення сприятливого середовища, активізації міжрегіонального та міжнародного співробітництва різного рівня. Для впровадження цифрових рішень важливим напрямом є розвиток людського капіталу та цифрової культури, що потребує

реалізації програм з професійної підготовки та підвищення кваліфікації з цифрових технологій для працівників різного віку. Поширення практики участі громадян в цифрових сервісах та розвиток систем дистанційної співпраці.

Для моніторингу ефективності запропонованих заходів доцільно розробити систему показників та індикаторів цифрової готовності на регіональному рівні. Регулярний аналіз виконання показників дозволить вчасно реагувати на відповідні зміни та адаптувати програми до впливу зовнішнього середовища з метою забезпечення їх ефективності. Для більш масштабних проєктів потрібні значні кошти та час, що в умовах сьогодення для більшості територій України є досить складним завданням, враховуючи несприятливу безпекову та економічну ситуацію.

Запропоновані напрями покращення цифровізації регіонального розвитку сприятимуть зменшенню розривів між територіями в даному аспекті, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність. Саме активізація цифровізації регіонального розвитку є досить актуальним завданням в повоєнний період відбудови держави, оскільки збільшить можливості залучення малого підприємництва до процесу суспільного виробництва та сприятиме не тільки економічному добробуту держави але й зниженню соціальної напруги в суспільстві.

Перелік джерел посилання

1. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Науковий журнал «Economic Synergy»*. 2023. № 1(7). С.66-81.

2. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>

3. Полозова Т. В., Шаповалов О. В. Методичний інструментарій оцінки соціально-економічного розвитку регіонів України. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. 408 с.

Полозов О.Б.,

*асистент кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки,*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8133-4813>

Мурзабулатова М.С.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6648-6177>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку поліграфічної галузі характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій, що змінюють традиційні підходи до організації виробництва та управління. Цифровізація стала ключовим напрямом розвитку сучасної поліграфічної галузі, оскільки охоплює всі етапи створення друкованої продукції та змінює як технологічні процеси, так і професійну діяльність у виробничому середовищі. У цьому контексті поліграфічне підприємство функціонує не просто як технічний комплекс, а як цифрове середовище, де процеси розроблення дизайну, організація виробництва та забезпечення якості поєднані в єдину інтегровану систему управління. За таких умов особливої уваги набуває штучний інтелект, який дедалі частіше стає основою не просто технічного оновлення обладнання, а переосмислення взаємодії людини й технології у сфері друку.

У наукових працях, присвячених впливу штучного інтелекту на поліграфію, простежується спільна тенденція до бачення цієї технології як драйвера розвитку галузі. Дослідники підкреслюють, що застосування інтелектуальних систем у поліграфічному дизайні дає змогу значно скоротити час на виконання рутинних операцій, автоматизувати складні технічні етапи та підвищити точність і персоналізацію графічних рішень, що позитивно впливає на якість продукції та швидкість виробничих процесів [1]. Разом з тим науковці наголошують, що технологічна ефективність штучного інтелекту реалізується лише за умови відповідного рівня цифрових компетентностей фахівців,

оскільки інтеграція інтелектуальних рішень потребує здатності працювати з новими цифровими інструментами, інтерпретувати результати алгоритмічного аналізу, коригувати технологічні параметри та приймати обґрунтовані рішення у мінливому виробничому середовищі [2]. Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що активне впровадження штучного інтелекту у поліграфії є ефективним лише за умови паралельного розвитку професійних навичок і цифрової обізнаності персоналу.

З огляду на сучасні наукові тенденції та результати досліджень, штучний інтелект у поліграфічній сфері доцільно розглядати не як автономну технічну інновацію, а як системоутворювальний чинник, що одночасно модифікує виробничі процеси та структуру професійних функцій. Інтелектуальні технології сприяють підвищенню ефективності виробництва через прискорення підготовчих операцій, стабілізацію технологічних режимів, зменшення частоти відхилень та браку, оптимізацію використання матеріальних ресурсів і забезпечення прогнозованості технічного обслуговування. Поступова інтеграція таких систем змінює характер контролю якості та управління друком, оскільки оцінювання відповідності продукції здійснюється у режимі реального часу, а регулювання параметрів відбувається на основі аналізу великих масивів технологічних даних.

Впровадження інтелектуальних технологій у поліграфію зумовлює не лише технічне оновлення виробництва, а й суттєву трансформацію вимог до кадрового потенціалу. Професійна діяльність набуває дослідницько-аналітичного характеру, оскільки важливою стає здатність працювати з цифровими даними, налаштовувати алгоритмічні модулі, обирати оптимальні режими друку та оцінювати їх вплив на економічні й якісні показники виробництва. У сучасних умовах виробничі ролі зміщуються від вузькотехнічної спеціалізації до мультифункціональності, що передбачає поєднання технологічних, аналітичних та управлінських компетентностей. У галузі з'являються нові напрями професійної діяльності, зокрема інженер інтелектуальних систем друку, оператор аналітики виробничих даних, спеціаліст з оптимізації цифрових робочих потоків, консультант з упровадження технологій автоматизованого контролю якості. Таким чином, кадровий аспект цифрової трансформації стає не менш значущим, ніж технічний, оскільки

рівень готовності персоналу до роботи з інтелектуальними технологіями безпосередньо визначає результативність їх інтеграції у виробниче середовище поліграфії.

Отже, впровадження штучного інтелекту в поліграфічну галузь слід розглядати як комплексний процес, що охоплює не лише технічну модернізацію виробництва, а й переосмислення змісту професійної діяльності. Ефективність використання інтелектуальних технологій визначається взаємодією двох факторів: технологічного оновлення виробничих систем і розвитку кадрового потенціалу, здатного працювати у цифровому робочому середовищі. Штучний інтелект виступає не альтернативою людським професійним можливостям, а інструментом їх підсилення, оскільки забезпечує підвищення точності, стабільності та продуктивності виробництва. Саме поєднання інноваційного технічного забезпечення з формуванням нових компетентностей персоналу створює стратегічні передумови стійкого розвитку поліграфічних підприємств і забезпечує їх конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Перелік джерел посилання

1. Михайлова Р., Луняк М. Застосування штучного інтелекту в дизайні поліграфічної продукції: виклики та перспективи. *Актуальні проблеми сучасного дизайну. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 25 квітня 2024 р.). Київ. КНУТД. 2024. С. 120-122.

2. Бруйка Я. В. Штучний інтелект як інструмент розвитку цифрової компетентності фахівців поліграфічної сфери. *Цифрова трансформація науково-освітніх середовищ в умовах воєнного стану. Збірник матеріалів Звітної наукової конференції Інституту цифровізації освіти НАПН України* (м. Київ, 27 лютого 2025 р.). Київ: ІЦО НАПН України. 2025. С. 90-93.

3. Босак І. П. Забезпечення безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств: ризики технологій з використанням штучного інтелекту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14984500>.

Полозова Т.В.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У сучасних умовах глобалізації та динамічних технологічних трансформацій інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур є найважливішим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та стратегічної стійкості. У контексті формування економіки знань контроль та оцінювання процесів впровадження інновацій, ефективності використання інвестиційних ресурсів і ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності набувають особливого значення. Одним із найважливіших інструментів такого оцінювання є моніторинг, що забезпечує систематичний збір, аналіз, інтерпретацію та прогнозування даних щодо інноваційно-інвестиційних процесів у мінливому бізнес-середовищі.

Теоретико-методологічні аспекти моніторингу поведінки організацій та розвитку бізнес-структур розглядалися багатьма авторами, серед яких В. В. Даценко, А. А. Караянц [1], П. Г. Перерва, Л. В. Шаульська, Т. О. Кобєлева [2], О. А. Шульга [3], В. Ю. Худолей, О. О. Карпенко, Є. І. Бірюков [4], С. С. Ярмус, Т. Б. Ярмус, В. П. Далик, О. Б. Мрихіна, О. І. Шоробура, В. В. Паськів [5], Т. В. Полозова, Н. В. Довгопол [6] та інші. Проте питання саме моніторингу інноваційно-інвестиційного розвитку бізнес-структур не мають узагальненої концепції та потребують подальшого наукового пошуку.

Мета дослідження полягає у розкритті змісту, завдань та методологічних підходів до моніторингу інноваційно-інвестиційного розвитку бізнес-структур.

У широкому сенсі моніторинг інноваційно-інвестиційного розвитку – це комплексна система безперервного спостереження, яка спрямована на

оцінювання ефективності інноваційних процесів, залучення та використання інвестицій, а також на визначення тенденцій стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Він базується на принципах системності, регулярності, достовірності та цілеспрямованості інформаційних потоків. При цьому основними об'єктами моніторингу є: інноваційні продукти, технології, процеси та проекти; інвестиційні ресурси та їх структура; показники ефективності інноваційної діяльності (рівень інноваційності продукції, частка витрат на НДДКР, рентабельність інноваційних проектів); внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на інноваційно-інвестиційну активність бізнес-структур.

Колектив авторів у роботі [5] визначає систему моніторингу інноваційного розвитку бізнес-структури як «інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує процес управління інноваційним розвитком бізнес-структури своєчасним якісним та кількісним змістом даних для регулювання та корекції організації інноваційної діяльності та ефективного управління поточним рівнем інноваційної діяльності» [5, с.151].

У результаті аналізу наукових джерел у даному дослідженні запропоновано авторське визначення поняття «Моніторинг інноваційно-інвестиційного розвитку бізнес-структур», під яким розуміється цілісна система безперервного спостереження, збору, верифікації та аналітичної інтерпретації кількісних і якісних показників, що відображають динаміку формування, реалізації та ефективності інноваційно-інвестиційних процесів бізнес-структур.

Такий моніторинг спрямований на виявлення тенденцій, ризиків і структурних змін у розвитку бізнес-структур, забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного управління та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації інноваційної діяльності, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг є важливим складником управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, оскільки дозволяє оцінити не лише поточний стан об'єкта, а й прогнозувати можливі ризики, визначати перспективні напрями розвитку та формувати ефективні інвестиційні стратегії.

В основу моніторингу покладено комплекс методів кількісного та якісного аналізу, зокрема статистичний аналіз, експертне оцінювання, методи стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-, GAP-аналіз), економіко-математичне моделювання.

Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур є складним багатфакторним процесом, який охоплює такі елементи, як генерування та відбір інноваційних ідей, забезпечення фінансових ресурсів для реалізації інновацій, управління життєвим циклом інноваційного продукту, оцінювання результативності інноваційної діяльності, забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Управління цим процесом неможливе без дієвої інформаційної основи, яку забезпечує моніторинг. На його основі формуються управлінські рішення щодо модернізації виробництва, переорієнтації інвестиційних потоків, упровадження нових технологій та формування інноваційної стратегії.

У сучасній економіці інноваційність стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Бізнес-структури, які ефективно використовують інноваційні рішення та інституційно підтримують інвестиційні процеси, здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому моніторинг виконує певні функції: аналітична, діагностична, прогностична, контролююча.

Упровадження системи моніторингу в діяльність бізнес-структур потребує чіткого визначення її цілей, алгоритму дій та засобів збору інформації. До основних етапів організації моніторингу належать: визначення цілей і завдань моніторингу; формування системи показників; збір та обробка даних; аналіз і інтерпретація результатів; розроблення рекомендацій.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна зробити висновок, що моніторинг інноваційно-інвестиційного розвитку бізнес-структур є важливим інструментом забезпечення їх стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Він дає змогу здійснювати систематичний контроль за станом інноваційної діяльності, своєчасно виявляти загрози та ризики, аналізувати ефективність інвестиційних рішень і формувати науково

обґрунтовані управлінські стратегії. За умов стрімких змін глобального економічного середовища підприємства, які впроваджують ефективні системи моніторингу, отримують суттєві переваги в довгостроковій перспективі.

Перелік джерел посилання

1. Даценко В. В., Караянц А. А. Моніторинг поведінкових моделей організацій: стратегія, аналітика та розвиток. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 297-303.

2. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобєлева Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1. С. 34-44.

3. Шульга О. А. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 106-113.

4. Худoley В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 8-25.

5. Ярмус С. С., Ярмус Т. Б., Далик В. П., Мрихіна О. Б., Шоробура О. І., Паськів В. В. Система моніторингу інноваційного розвитку бізнес-структури. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 8. С. 148-156.

6. Полозова Т. В., Довгопол Н. В. Моніторинг конкурентної активності підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. p. 277-280.

Полозова Т.В.,

*д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

Зінов'єв А.П.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6343-9977>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку суб'єктів господарювання є важливим напрямом удосконалення системи управління в сучасних умовах економічної трансформації. Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідність оперативного реагування на структурні зміни вимагають створення управлінських систем, здатних забезпечити узгодженість економічних і організаційних процесів, ефективне використання ресурсів та адаптацію до факторів зовнішнього середовища.

Проблематика функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку суб'єктів господарювання має глибоке теоретичне підґрунтя. Вітчизняні дослідники, зокрема В. М. Антоненко, Л. Л. Катранжи [1], Р. В. Бабіцький [2], М. М. Андрієнко, І. Л. Харчук [3], Т. В. Полозова, А. Г. Ткаченко [4] та інші, у своїх працях висвітлюють різні аспекти управління розвитком підприємства, наголошуючи на необхідності узгодження економічних важелів з організаційною структурою управління. Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати організаційно-економічний механізм як ключову складову системи господарювання, що визначає результативність і стійкість діяльності підприємства.

Подальший теоретичний аналіз потребує розмежування понять «господарський механізм» і «організаційно-економічний механізм». Господарський механізм охоплює систему правових, соціальних та економічних регуляторів, а його структурним ядром виступає організаційно-економічний механізм, який забезпечує практичну реалізацію управлінських впливів. Саме він формує внутрішню логіку функціонування підприємства, поєднуючи планування, координацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів діяльності. На відміну від загального господарського механізму, організаційно-економічний має більш прикладний характер і безпосередньо спрямований на ефективний розвиток підприємства. Його структура охоплює як економічні методи впливу (фінансування, ціноутворення, інвестування, стимулювання праці), так і організаційні елементи (структуру управління, розподіл повноважень, систему комунікацій і відповідальності).

Особливістю механізму є його подвійна природа: з одного боку, об'єктивна, що відображає дію економічних законів і закономірностей ринку, з іншого боку, суб'єктивна, формується в процесі управлінської діяльності, через прийняття рішень, використання мотиваційних чинників і комунікаційних зв'язків. Завдяки цьому механізм не лише реагує на зміни середовища, а й активно впливає на траєкторію розвитку підприємства, забезпечуючи відповідність стратегічних намірів реальним умовам господарювання.

Зміст організаційно-економічного механізму розкривається через сукупність його складових. До них належить: система принципів, що визначає спрямованість управлінських дій; функції, які забезпечують реалізацію цілей; інструменти, за допомогою яких здійснюється вплив на господарські процеси. До ключових принципів належать системність, цільова орієнтація, комплексність, адаптивність, економічність, інноваційність, мотивація та екологічна відповідальність. Реалізація цих принципів забезпечує формування гнучкої та збалансованої структури управління, здатної поєднувати стратегічні пріоритети з поточними завданнями та підтримувати цілісність управлінського впливу. Послідовне застосування зазначених принципів зумовлює формування системи функцій організаційно-економічного механізму – формування цілей, планування, аналітичну оцінку, розроблення управлінських рішень, організацію виконання, регулювання, контроль і моніторинг результатів. Їх взаємопов'язане

виконання створює безперервний управлінський цикл, у межах якого забезпечується збалансованість рішень, своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективність функціонування механізму визначається рівнем інтеграції всіх його елементів у єдину систему управління. Важливе значення має розвиток аналітичного та інформаційного забезпечення, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим фактором є комунікаційна взаємодія, що забезпечує горизонтальні та вертикальні зв'язки між підрозділами, підвищує гнучкість організаційної структури та сприяє швидкому обміну інформацією.

Таким чином, організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку суб'єктів господарювання є системоутворюючим елементом господарського механізму, який поєднує економічні та управлінські інструменти для досягнення стратегічних цілей. Взаємодія складових такого механізму формує цілісну систему управління, що забезпечує узгодженість стратегічних і поточних рішень, ефективне використання ресурсів і стабільність розвитку суб'єктів господарювання.

Перелік джерел посилання

1. Антоненко В. М., Катранжи Л. Л. Дискусійні питання щодо визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 5. С. 125-134.
2. Бабіцький Р. В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 64-72.
3. Андрієнко М. М., Харчук І. Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 39-43.
4. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. *Актуальні проблеми економіки та права*. 2024. № 3. С. 43-50.

Полозова Т.В.,

*д.е.н, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0000-182>

Шейко І.А.,

*к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9550-2377>

ЗВ'ЯЗКИ МІЖ ІННОВАЦІЯМИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ЄС: БАГАТОВИМІРНИЙ АНАЛІЗ

Вплив цифрових технологій на економічні показники та конкурентоспроможність розглядався у багатьох наукових дослідженнях і звітах міжнародних організацій. Європейський Союз ухвалює нормативні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку в умовах глобальних викликів і ризиків, наприклад [1].

У цьому дослідженні розглядається взаємозв'язок між показниками цифрового та інноваційного розвитку по країнам Європейського Союзу на базі статистичних даних Eurostat із використання Індексу цифрової економіки (DESI) [2] та Європейського індексу інновацій (EU Scoreboard Innovation Index, EIS) [3]. Для оцінки рівня розвитку наукових досліджень був обраний показник частки фінансування наукових досліджень у ВВП країни (R&D). Для оцінки економічного розвитку був задіяний показник зростання ВВП країни (GDP%). Крім того, були взяті до уваги показники, що характеризують науковий та промисловий розвиток: частка високотехнологічного експорту у сумі

загального експорту країни (Htech-exp), частка вакансій у загальній кількості працюючих (Vac_rate) а також продуктивність праці (Lab_prod) [4].

Кореляційний аналіз, проведений на основі даних 32 європейських країни за 8 років свідчать про наявність сильного позитивного кореляційного зв'язку між показниками цифрового та інноваційного розвитку, а також між показником фінансування науки та інноваційним розвитком у країні [5].

Для поглиблення дослідження факторів, що впливають на інноваційний розвиток в статті проведений аналіз за методом головних компонент для кожного із кластерів індексу ESI окремо. Результати розрахунку за методом головних компонент з використанням пакету Statistika, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Результати розрахунків за методом головних компонент для кожного сегменту індекса EIS

Інноваційні кластери	% загальної варіації / Навантаження змінних для трьох перших факторів		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Лідери інновацій	43,4%	20,7%	13,1%
	DESI_IDT (0,96), DESI_PUB (0,87), Lab_prod (0,66)	Htech_exp (0,83), Vac_rate (0,69)	R&D (0,63)
Сильні інноватори	50,3%	22,4%	10,5%
	DESI_HC (0,85), DESI_PUB (0,79), R&D (-0,79)	DESI_CON (-0,82), Vac_rate (-0,64)	Htech_exp (0,49)
Помірні інноватори	39,3%	19,8%	19,1%
	DESI_PUB (0,91), DESI_CON (0,77), DESI_IDT (0,82)	Htech_Exp (0,83), Vac_rate (0,67)	R&D (-0,82)
Інноватори, що розвиваються	30,4%	20,5%	14,2%
	DESI_PUB (0,79), DESI_HC (0,73), Vac_rate (0,73)	Lab_prod (0,86), DESI_CON (0,74)	Htech_exp (0,71)

Джерело: побудовано авторами у середовищі Statistica [5]

Результати дослідження виявили сильну кореляцію між показниками цифрового та інноваційного розвитку. Однак кожен кластер має певні особливості. У кластері лідерів Фактор 1 можна інтерпретувати як «розвиток

цифрової продуктивності», тоді як для кластера сильних інноваторів перший фактор відображає компроміс між цифровим потенціалом та традиційною орієнтацією на інвестиції в дослідження та розробки. У кластері помірних інноваторів перші два фактори розподіляють країни не лише за їхньою цифровою зрілістю, але й за тим, наскільки ефективно вони перетворюють цифровий та технологічний потенціал на економічний результат та попит на ринку праці. У кластері, що розвивається, Фактор 1 охоплює інтеграцію між цифровими навичками, цифровізацією уряду та попитом на ринку праці, тоді як Фактор 2 вказує на сильний зв'язок між якістю цифрової інфраструктури та загальною економічною ефективністю (продуктивністю праці).

Таким чином, проведений аналіз підтверджує існування позитивного зв'язку між показниками цифрового та інноваційного розвитку.

Перелік джерел посилання

1. European Commission A Competitiveness Compass for the EU. Brussels, 29.1.2025. URL: https://commission.europa.eu/document/download/10017eb1-4722-4333-add2-e0ed18105a34_en.
2. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
3. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. European Innovation Scoreboard. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/779689>.
4. Eurostat, Statistic Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page.
5. Polozova T., Sheiko I., Stepanenko S., Ponomarov S., Ihumentseva N., Peresada O. Digital and Innovation Development in EU countries: Influencing Factors and Trends. 2025. *15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Sibenik, Croatia, 2025. pp. 392-395. DOI: 10.1109/ACIT65614.2025.11185602.

Помогалова Н.В.,

*старший викладач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2251-4342>

Потій О.О.,

доктор філософії з менеджменту,

доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orci.org/0000-0001-9754-9240>

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тенденції розвитку бізнесу визначаються цифровою трансформацією підприємств, суттєво впливаючи на ефективність виробничих, управлінських і комунікаційних процесів. Проте масштабність інновацій супроводжується спектром ризиків, що здатні істотно знижувати наявні результати й ускладнювати досягнення стратегічних цілей. Усвідомлення та аналіз впливу ризиків на ключові показники ефективності (КРІ) набуває особливої актуальності для забезпечення сталого розвитку підприємств у конкурентному цифровому середовищі.

Теоретико-методологічні питання впливу ризиків на процеси цифрової трансформації підприємства, зокрема щодо досягнення КРІ, розглядаються у працях таких науковців, як Кравченко М. О., Салабай В. О. [1], Коломоєць Є. В. [2], Олійник К. [3], Плесьюк О. С. [4], Мельник О. Г., Руда М. В. [5]. Автори аналізують структурні та функціональні особливості ризикових чинників, механізми їх інтеграції у системи стратегічного управління та управління змінами, методологічні підходи до оцінювання їх впливу на КРІ цифрової трансформації, а також напрями удосконалення

організаційно-економічного механізму для підвищення стійкості й результативності модернізаційних процесів на підприємствах.

Метою даного дослідження є визначення впливу ризиків на КРІ цифрової трансформації підприємства.

Комплексний аналіз ризиків цифрової трансформації підприємства передбачає виокремлення типових загроз на кожному з етапів реалізації цифрового проекту та визначення їх впливу на формування, досягнення й коригування КРІ [1-3]. Такий підхід підкреслює необхідність постійної уваги до ризиків як стабільного елементу управління цифровою трансформацією, а також забезпечує аналітичну базу для впровадження адаптивних методів ризик-менеджменту, що суттєво підвищують шанси на успіх цифрових змін та зміцнюють позиції підприємства в динамічному конкурентному середовищі (таблиця 1).

Таблиця 1 – Вплив ризиків на КРІ цифрової трансформації

Етап цифрової трансформації	Основний ризик	Вплив на КРІ цифрової трансформації	Ймовірність виникнення
1. Діагностика цифрової зрілості	Недостовірна оцінка рівня	Зниження точності КРІ, вибір хибної стратегії	Середня
2. Формулювання бачення та цілей	Нереалістичність цілей, опір змінам	Відхилення від плану, некоректний КРІ	Висока
3. Вибір та адаптація технологій	Вибір застарілих рішень	Зростання витрат, затримка КРІ, недосягнення ефективності	Середня
4. Модернізація організаційної структури та процесів	Конфлікти, порушення процесів	Зниження швидкості змін, погіршення клієнтського досвіду, зниження рентабельності інвестицій	Середня
5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Нестача знань, низька мотивація	Втрата інноваційної динаміки, зниження продуктивності	Висока
6. Забезпечення інформаційної безпеки	Кіберзагрози, витік даних	Фінансові втрати, пошкодження репутації, зниження довіри	Середня
7. Пілотні впровадження та масштабування	Недостатня апробація, помилки	Затримка масштабування, недосягнення цільових КРІ	Середня
8. Моніторинг та удосконалення	Відсутність контролю	Некоректний КРІ, зниження рентабельності, «темні зони» у трансформації	Середня

Джерело: розроблено авторами

У результаті, нагальною необхідністю стає не лише своєчасна ідентифікація й моніторинг даних ризиків, але й впровадження гнучких механізмів управління та постійного удосконалення процесів ризик-

менеджменту. Саме їх інтеграція в усі етапи цифрової трансформації суттєво підвищує вірогідність досягнення цільових цифрових KPI, забезпечує стабільність операційної діяльності та підтримує стійке стратегічне зростання підприємства у довгостроковій перспективі [4, 5].

Таким чином, за результатами дослідження запропоновано поетапну структуру ризиків цифрової трансформації для підприємств з прив'язкою до KPI, а також оцінено ймовірність їх прояву за реальним досвідом національного ринку. Системне врахування даних аспектів дозволяє підприємствам не лише будувати адаптивні моделі управління ефективністю, а й підвищувати свою гнучкість і стійкість у контексті сучасних цифрових викликів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інструментів прогнозування впливу специфічних ризиків на динаміку досягнення KPI у складних цифрових екосистемах.

Перелік джерел посилання

1. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148-153. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/6a510e55-aff7-48f7-9e55-bddde6168a21/download>.
2. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
3. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації стратегій розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26-31. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-26-31-olijnyk.pdf>.
4. Плесюк О. С. Цифрові ризики в управлінні розвитком підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2025. № 3 (103). С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.10>.
5. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 2. С. 196-209. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.

Пономарьов С.В.,
*к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4061-267X>*

Мурзабулатова М.С.,
*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6648-6177>*

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації конкурентоспроможність підприємств виступає визначальним фактором їхнього розвитку та стійкості. Постійні зміни ринкового середовища, загострення міжнародної конкуренції, нестача інвестиційних ресурсів та високий рівень економічної невизначеності вимагають від підприємств пошуку нових підходів до управління. В таких умовах економічний аналіз стає важливим інструментом, що забезпечує комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності, виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, дозволяє формувати конкурентні стратегії та своєчасно мінімізувати ризики.

Проблеми розвитку економічного аналізу та особливості його використання у вітчизняній практиці висвітлено у працях сучасних українських науковців. Зокрема, М. М. Шестерняк [1] акцентує увагу на необхідності систематизації видів економічного аналізу, що забезпечує комплексну оцінку стану підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Т. Портоварас [2] досліджує структурну логіку економічного аналізу, підкреслюючи його значення для виявлення внутрішніх резервів і гнучкої адаптації підприємств до конкурентних викликів. Л. Новіченко [3] зосереджує

увагу на інформаційній та управлінській функціях економічного аналізу, особливо в умовах цифровізації та автоматизації управлінських процесів. Узагальнення цих підходів засвідчує, що економічний аналіз є важливим елементом стратегічного управління та формування конкурентних переваг підприємств.

Спираючись на результати наукових досліджень, можна стверджувати, що економічний аналіз сьогодні виконує значно ширші функції, ніж класичне оцінювання фінансових результатів. Він формує інформаційно-аналітичну базу для ухвалення стратегічних рішень, дає можливість оцінювати ефективність використання ресурсів, визначати напрями підвищення продуктивності та вчасно виявляти резерви зростання. У мінливих умовах господарювання його значення виходить за межі стандартних процедур контролю та перетворюється на важливу складову довгострокового стратегічного управління.

Особливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності мають різні види економічного аналізу, які виконують взаємодоповнюючі функції. Так, інвестиційний аналіз забезпечує основу фінансової стійкості та довгострокового розвитку, тоді як інноваційний аналіз сприяє створенню унікальних конкурентних переваг завдяки впровадженню нових технологій і рішень. Стратегічний аналіз забезпечує адаптацію підприємств до змін ринкового середовища, визначає перспективні напрями розвитку та забезпечує стабільні позиції. Не менш важливим є діагностичний аналіз, який підвищує рівень фінансової безпеки та мінімізує ризик кризових явищ. Маркетинговий аналіз забезпечує формування ефективної політики просування продукції та виходу на нові ринки, тоді як функціонально-вартісний аналіз сприяє зниженню витрат, оптимізації використання ресурсів і підвищенню цінової конкурентоспроможності.

Узагальнення цих видів свідчить, що економічний аналіз трансформується в інтегровану систему аналітичного забезпечення, яка є основою зростання конкурентоспроможності підприємств. Практика доводить,

що його використання дозволяє українським компаніям формувати адаптивні стратегії розвитку, ефективно управляти інноваційно-інвестиційним потенціалом, оптимізувати фінансові потоки та знижувати ризики господарської діяльності. У такому контексті економічний аналіз постає не лише інструментом контролю, а й стратегічним ресурсом, що визначає позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Враховуючи наведене, економічний аналіз можна розглядати як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Його використання формує цілісну систему управління, зорієнтовану на підвищення ефективності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Подальші перспективи розвитку економічного аналізу пов'язані з цифровізацією управлінських процесів, застосуванням інтелектуальних технологій обробки даних та інтеграцією у глобальні системи моніторингу, що створює підґрунтя для зміцнення позицій вітчизняних підприємств у світовій економіці.

Перелік джерел посилання

1. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч.3. С. 158-162. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/34.pdf
2. Портоварас Т. Види сучасного економічного аналізу та їх характеристика. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 516-528. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/118>.
3. Новіченко Л. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. С. 199-207. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/13a2858f-ff89-433b-b998-18721488708f/content>

Прібильнова І.Б.,

старший викладач кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6851-5340>

Пересада О.В.,

старший викладач кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>

МІКРОЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасна економіка перебуває у стані глибокої структурної динаміки, що посилюється одночасним впливом цифровізації, глобальних кризових явищ і внутрішніх дисбалансів розвитку. У такому середовищі мікро- та малі підприємства виступають важливими суб'єктами стабілізації економічних процесів, формуючи робочі місця, конкурентне середовище та локальні ринки. Водночас цей сектор виявляє високу чутливість до інфляційних коливань, енергетичних ризиків, логістичних збоїв та змін споживчих уподобань.

Функціонування малого бізнесу в умовах цифрової економіки визначається здатністю підприємств до гнучкої перебудови бізнес-моделей, оптимізації виробничих процесів та впровадження цифрових технологій у систему управління. Мікроекономічні механізми адаптації охоплюють широкий спектр інструментів – від гнучкого ціноутворення й аналітики попиту до автоматизації обліку та комунікацій. Застосування цифрових платформ, CRM-систем та електронної комерції дозволяє скорочувати транзакційні витрати на 12–28 %, прискорює оборот капіталу й підвищує ефективність управлінських рішень [1].

З позицій неокласичної теорії фірми цифровізація змінює параметри виробничої функції, формуючи нову структуру витрат та поведінкові моделі підприємців. Інституціональний підхід дає змогу пояснити, як цифрові інститути – маркетплейси, платіжні екосистеми, аналітичні сервіси – виступають каталізаторами мікроекономічної стійкості. У межах ринків недосконалої конкуренції саме швидкість адаптації та рівень цифрової зрілості визначають конкурентоспроможність підприємства.

Методологічно адаптаційні процеси малого бізнесу доцільно розглядати через поєднання теоретичних та емпіричних підходів. На практичному рівні використовуються методи економетричного аналізу, сценарного моделювання, ABC/XYZ-аналізу та RFM-сегментації клієнтів. Оцінка залежності між цифровою зрілістю підприємства та показниками прибутковості, маржинальності й продуктивності дає змогу ідентифікувати ключові фактори ефективності. Експертне оцінювання дозволяє визначати пріоритети у сферах інвестицій, кадрової гнучкості та управління ризиками [2].

Сценарні моделі доводять, що цифрово орієнтовані підприємства відновлюють обсяги продажу на 30-40 % швидше після кризових спадів, ніж традиційні [3]. Підприємства, які впроваджують аналітичні інструменти попиту, демонструють підвищення стабільності продажів у ключових товарних категоріях. Це підтверджується результатами ABC/XYZ-аналізу, який засвідчує, що персоналізовані стратегії просування та прогнозування споживчих патернів сприяють скороченню запасів і зменшенню операційних ризиків [4].

Попри очевидні переваги, цифрова трансформація малого бізнесу стикається з низкою бар'єрів. Найбільш відчутними залишаються дефіцит ІТ-компетенцій серед працівників, обмеженість фінансових ресурсів для інвестицій у технології, а також недостатній рівень державної підтримки цифрових інновацій. Це обмежує спроможність мікропідприємств інтегрувати дані в управлінські процеси, прогнозувати попит і формувати ефективні антикризові стратегії [5].

У системному вимірі мікроекономічна адаптація малого бізнесу постає як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант. Внутрішні чинники – це гнучкість управління, швидкість прийняття рішень, автоматизація операцій і цифрова аналітика; зовнішні – інституційна підтримка, макроекономічна стабільність та доступність цифрової інфраструктури.

Подальший розвиток аналітичних підходів до вивчення цих процесів передбачає використання інструментів машинного навчання та штучного інтелекту для побудови моделей прогнозування конкурентоспроможності мікробізнесу. Такі моделі здатні підвищити точність оцінки ризиків, сформувати адаптивні стратегії управління й посилити мікроекономічну стійкість підприємств у середовищі економічної турбулентності.

Перелік джерел посилання

1. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital Transformation for Cost Optimisation and Sustainable Business Operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. № 14(2). DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>.

2. Лавров Р.В., Пугачов В.М., Сергєєва О. Р. Адаптаційні моделі функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № (7-8). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23>.

3. Sammarco G., Ruzza D., Maleki Vishkaei B., De Giovanni P. The Impact of Digital Technologies on Company Restoration Time Following the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2022. № 14(22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215266>.

4. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41, С. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>.

5. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>.

Романенков Ю.О.,

*д.т.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6544-5348>

Полозов М.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7886-7551>

Полозова О.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4235-7511>

ХМАРНІ ОБЧИСЛЕННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Цифрові послуги є ключовим чинником цифровізації бізнес-моделей. Сучасні хмарні технології допомагають урядам модернізувати державні сервіси, підвищувати їхню ефективність, зменшувати витрати та покращувати прозорість. Використання даних є критичним для більшості компаній ЄС: 98% великих корпорацій і 83% МСП використовують сучасні технології роботи з даними [1]. Хмарні сервіси застосовуються для електронної пошти, відеоконференцій, IP-телефонії, спільного доступу до документів, робочих просторів і проєктного менеджменту. Більшість таких рішень постачають компанії, штаб-квартири яких розташовані поза межами ЄС.

У 2023 році світовий експорт цифрових продуктів хмарних обчислень склав 192 млрд. доларів. Серед компаній лідувала Oracle Corp, здійснивши

транзакції на суму 45,2 млрд доларів, що становить 23,6% від усього цифрового експорту цього продукту. Основними напрямками експорту хмарних обчислень були Німеччина (27,5 млрд доларів), Японія (25,7 млрд доларів) та Велика Британія (17,8 млрд доларів). З боку пропозиції основними експортерами були Сполучені Штати (172 млрд доларів), Німеччина (11,8 млрд доларів) та Китай (6,23 млрд доларів) [2].

Хмарні технології змінюють способи створення вартості, постійно вдосконалюючись – стають швидшими, безпечнішими й адаптивнішими. Основний економічний ефект від цифровізації виникає не від постачання, а від використання хмарних сервісів у бізнес-процесах.

Агентство ЄС з кібербезпеки (ENISA) провело публічні консультації щодо проєкту схеми сертифікації кібербезпеки для хмарних послуг (EUCS), завершені у лютому 2021 року. Мета проєкту – підвищити рівень безпеки та гармонізувати стандарти хмарних послуг у межах ЄС, узгодивши їх із нормами Союзу, міжнародними стандартами та національними сертифікаціями. Через різноманітність ринку та складність хмарних систем виникають труднощі з уніфікацією сертифікації [3]. Схеми ENISA має запровадити єдину систему сертифікації хмарних послуг у ЄС із трьома рівнями гарантії: базовим, суттєвим і високим. Для найвищого рівня Єврокомісія запропонувала включити вимоги «цифрового суверенітету».

Останній проєкт передбачає, що неєвропейські постачальники не зможуть надавати послуги високого рівня гарантії. Для сертифікації постачальник повинен мати штаб-квартиру в державі-члені ЄС. Компанії, чий головний офіс або материнські структури розташовані за межами ЄС, не можуть прямо чи опосередковано контролювати сертифікованого постачальника. Таким чином:

- сертифікація доступна лише хмарним провайдерам, глобальний центр яких знаходиться в ЄС;
- компанії з іноземним контролем виключаються з ринку;
- зберігання та обробка даних дозволені лише в межах ЄС;

– служба підтримки має працювати виключно з персоналом, розташованим у ЄС.

Запропонована схема викликала суперечливу реакцію серед експертів. Зокрема, фахівці Європейського центру міжнародної політичної економіки вважають, що країни ЄС мають вимагати від ENISA та Єврокомісії вилучити положення про імунітет із Схеми сертифікації хмарних технологій (EUCS) [4]. Такі вимоги можуть спричинити надмірну локалізацію даних, обмеження іноземної власності та обов'язкові місцеві операції, що посилять торговельну напруженість. Існуюча пропозиція ENISA може стимулювати політику виключення постачальників із третіх країн і створити небезпечний прецедент для інших секторів, де працюють із даними: на фінансові послуги, IoT у сфері енергетики та охорони здоров'я, а також на автономний транспорт, що може викликати відповідні кроки з боку держав поза ЄС.

Перелік джерел посилання

1. Eurostat. Statistics Explained. Cloud computing- statistics on the use by enterprises. Data extracted in December 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/37043.pdf>
2. The Observatory of Economic Complexity (OEC). Cloud Computing. URL: <https://oec.world/en/profile/digital-product/cloud-computing>.
3. ENISA Cloud computing: benefits, risks and recommendations for information security. URL: https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/all_files/ENISA%20-%20Cloud%20Computing%20-%20final.pdf.
4. ECIPE. Building resilience? The Cybersecurity, Economic & Trade Impacts of Cloud Immunity Requirements. Policy Brief. 2023. № 1. URL: <https://ecipe.org/publications/resilience-cybersecurity-economic-trade-impacts-cloud-immunity/>.

Саліхов М.М.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7356-5344>

ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ ЄС ТА МОНІТОРИНГ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів розвитку Європейського Союзу. У 2020 році президентка Європейської Комісії Урсула фон дер Ляйєн наголосила на необхідності забезпечення цифрового суверенітету. Уже у 2021 році Європейська Комісія представила ініціативу «Цифровий компас для цифрового десятиліття ЄС» (далі – «Цифровий компас»), метою якої є визначення стратегії цифрової трансформації ЄС до 2030 року [1]. Ініціатива спрямована на нарощування потенціалу у чотирьох стратегічних напрямках: цифрові навички – підвищення цифрової грамотності та формування компетенцій громадян; інфраструктура – розвиток швидкісного інтернету, хмарних сервісів та квантових технологій; бізнес і громадські послуги – підтримка цифровізації підприємств та державного сектору; цифрове урядування та безпека – зміцнення кібербезпеки, впровадження цифрових ідентифікаторів і розвиток політики у сфері даних. Для реалізації цієї ініціативи керівництво ЄС визначило цілі до 2030 року та рамкові умови їх досягнення [2]. Ухвалення стратегічних документів щодо цифровізації стало не лише політичним кроком, а й реакцією на глибинні технологічні зрушення в економіці. Це, у свою чергу, зумовило потребу створення надійної статистичної бази для оцінювання рівня впровадження ІКТ у виробництві та сфері послуг, а також для відстеження їхнього впливу на економічні показники підприємств.

З 2002 року Євростат проводить щорічне анкетне обстеження «Використання ІКТ та електронної комерції на підприємствах». Перші роки

опитування охоплювали загальні питання щодо використання Інтернету, комп'ютеризації бізнес-процесів та участі підприємств в електронній торгівлі. У 2020 році Євростат спільно з ОЕСР почав поступове включення питань про використання технологій ІІІ підприємствами. Це відбулося у рамках гармонізації статистичного інструментарію для відстеження поширення новітніх цифрових технологій, оскільки ІІІ інтегрується у різні сфери бізнес-процесів, включаючи аналіз даних, автоматизацію виробництва, управління та цифрову логістику. Спершу питання щодо ІІІ включалися у пілотному форматі для оцінки їхньої застосовності та зрозумілості респондентами, а у 2023 році вони були включені до стандартизованого Модуля Е опитування, що дозволило системно вимірювати впровадження ІІІ на рівні підприємств. Надалі, у контексті розвитку технологій ІІІ та їхнього впливу на економіку, анкета була розширена питаннями про використання підприємствами ІІІ, аналітики даних, автоматизованих систем прийняття рішень, машинного навчання та інших цифрових інновацій [3].

Процеси, що відбуваються в ЄС протягом останнього десятиліття, є надзвичайно актуальними і для України, яка, орієнтуючись на євроінтеграційний курс, поступово імплементує підходи ЄС у сфері цифровізації економіки. У національному контексті важливе значення має ухвалена Урядом Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (далі – Стратегія цифрового розвитку) [4], спрямована на створення умов для впровадження та практичного використання високотехнологічних продуктів, зокрема на базі технологій ІІІ.

Успішна реалізація заходів операційного плану цієї стратегії дозволить Україні сформувати власну конкурентоспроможну інноваційну екосистему, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученню інвестицій, розвитку економіки знань і технологій, а також інтеграції у європейський дослідницький простір. У цьому контексті особливо важливий досвід ЄС щодо оцінювання рівня цифровізації економіки та її соціально-економічних наслідків. Вивчення

статистичного інструментарію Євростату дозволить визначити методологічні засади формування ефективної системи вимірювання інноваційного розвитку на базі ІКТ в Україні, що є необхідною передумовою для оцінки результативності заходів Стратегії цифрового розвитку, а також для стратегічного планування та моніторингу цифрової трансформації в країні.

Перелік джерел посилання

1. 2030 Digital Compass – The European way for the digital decade, Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2759/425691>.

2. European Commission. Europe's Digital Decade. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.

3. AI measurement in ICT usage surveys: a review. Working Party on Measurement and Analysis of the Digital Economy, DSTI/CDEP/MADE(2020)3/FINAL. OECD, 1 March. 2021. URL: <https://surl.lt/jguzkk>.

4. Eurostat. Glossary: Information and Communication Technology (ICT). URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Information_and_communication_technology_\(ICT\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Information_and_communication_technology_(ICT))

5. 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 КМУ від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

Саліхова О.Б.,

д.е.н., державний експерт,

Апарат РНБО України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7669-6601>

ТЕХНОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НОВИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Військові технології досягли такого рівня складності та руйнівної сили, що світові лідери у сфері політичного врегулювання конфліктів і досягнення стратегічних цілей – від кінця XX століття й до сьогодні – почали застосовувати альтернативні важелі впливу: товари, що мають політичну цінність. У 1970-х роках сформувалася доктрина «влади нафти» (oil power) [1], коли країни-експортери перетворили енергетичні ресурси на інструмент політичного та економічного впливу. На противагу «владі нафти», яка зробила країни ОПЕК (зокрема Саудівську Аравію) впливовими гравцями на міжнародній арені, в цей період була сформульована доктрина «влади продовольства» (food power) [2]. Країни-виробники продовольства – такі як США, Канада, Аргентина та інші великі постачальники сільськогосподарської продукції – почали використовувати продовольчі ресурси як геополітичний інструмент. З появою пандемії COVID-19 світ вступив у нову реальність, яку можна охарактеризувати як «владу лікарських засобів» (medicine power) [3]. Закриття фабрик у Китаї через суворі карантинні обмеження, заборона експорту окремих товарів з Індії, обмеження авіап перевезень і блокування морських маршрутів спричинили збої в постачанні та розриви ланцюгів доданої вартості. Стало очевидним, що навіть економічно потужні держави виявилися залежними від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів та лікарських засобів, виробництво яких зосереджене переважно в Азії [4].

Широкомасштабна російська військова агресія створила нові загрози не лише для України, а й для всього цивілізованого світу, висвітливши енергетичну залежність ЄС, а також обмеженість технологічного, інноваційного й виробничого потенціалу для оперативного реагування на нові

загрози. У червні 2023 р. керівництво ЄС представила Європейську стратегію економічної безпеки (далі – Стратегія) [5]. Нова парадигма зумовлена суперництвом між США та Китаєм, у центрі якого – змагання за технологічну перевагу. Стратегія ґрунтується на трикомпонентному підході: підвищення конкурентоспроможності ЄС через інвестиції у навички, дослідження, технологічні інновації та розвиток промисловості; захист від ризиків; партнерство з широким колом країн для вирішення спільних проблем. ЄС виокремлює чотири категорії ризиків для економічної безпеки: стійкість ланцюгів постачання, зокрема енергетичну; фізичну та кібербезпеку критичної інфраструктури; технологічну безпеку та витік технологій; використання економічної залежності як засобу тиску.

Залежність від поставок низки високотехнологічних товарів та їх компонентів з недружніх країн є одним із найбільших ризиків для економічної безпеки ЄС, оскільки вона створює вразливість у стратегічно важливих галузях, таких як оборона, енергетика, індустрія інформаційно-комунікаційних технологій та охорона здоров'я. Країни, що контролюють поставки цих технологій, можуть використовувати економічну залежність як важіль політичного чи економічного тиску, обмежуючи або припиняючи постачання під час геополітичних напружень або санкцій. Це може призвести до збоїв у ланцюгах постачання, затримок в інноваціях і зниження конкурентоспроможності. Значні ризики пов'язані з можливим витоком технологій, які можуть посилити військові та розвідувальні можливості недружніх держав, зокрема в галузях подвійного призначення – квантових, напівпровідникових, біотехнологічних, штучного інтелекту.

У межах реалізації Стратегії ЄС передбачено систему оцінки ризиків, пов'язаних із технологічною безпекою, визначення переліку критичних технологій, важливих для економічної стійкості, а також заходи для стимулювання інновацій через Платформу стратегічних технологій для Європи (Strategic Technologies for Europe Platform) [6].

Досвід ЄС є надзвичайно актуальним для України. В умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції пропонується розробити Національну

стратегію технологічної безпеки, спрямовану на зміцнення спроможності національної інноваційної системи у розробці та впровадженні технологій, інноваційних товарів і послуг для потреб сектору безпеки, оборони та економіки. Її реалізація сприятиме утвердженню технологічного суверенітету держави, розвитку високотехнологічних індустрій, що створюють високу додану вартість, прискоренню цифрової трансформації та зміцненню критичної інфраструктури. Формування такої стратегії стане важливим кроком до зменшення зовнішньої технологічної залежності, підвищення економічної стійкості та інтеграції України в європейський науково-виробничий і безпековий простір.

Перелік джерел посилання

1. Licklider Roy. The Power of Oil: The Arab Oil Weapon and the Netherlands, the United Kingdom, Canada, Japan, and the United States. *International Studies Quarterly*. 1988. vol. 32, no. 2, June. pp. 205-226. URL: <https://doi.org/10.2307/2600627>.
2. McDonald Bryan L. Introduction: Food Power, the Food Network, and American Security. *Food Power: The Rise and Fall of the Postwar American Food System*. New York, 2017; online edn, Oxford Academic, 17 Nov. 2016. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190600686.003.0001>.
3. Саліхова О. Залежна незалежність. *LB.ua*, 24 груд. 2021, URL: https://lb.ua/economics/2021/12/24/501666_zalezha_nezalezhnist.html.
4. Саліхова О. Б., Гончаренко Д. О. Виклики Covid-19 фармацевтичній промисловості: відповіді ЄС та України. *Економіка і прогнозування*, no. 3, 2021, pp. 93-1. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2021.03.093>.
5. An EU approach to enhance economic security. European Commission, 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3358.
6. Strategic Technologies for Europe Platform. European Commission, URL: https://strategic-technologies.europa.eu/index_en.

Синіговець О.М.,

к.е.н., доцент кафедри економіки бізнесу і

міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОФШОРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МІЖНАРОДНИХ БІРЖ

В умовах посилення глобальних стандартів технології стають ключовим інструментом для досягнення цілей. Відмінності в інноваціях офшорних підприємств та міжнародних бірж знову свідчать про їхні фундаментально різні пріоритети та цілі, різні підходи до їх регулювання. Відмінності в інноваціях також сприяють формуванню нових, взаємопов'язаних цифрових фінансових екосистем, де офшори та біржі взаємодіють, використовуючи спільні технологічні стандарти, але у них різні правила та цілі. Офшорні підприємства масово впроваджують автоматизовані системи комплаєнсу (RegTech, e-KYC) для ефективної верифікації клієнтів та звітності, технології для дотримання міжнародних стандартів і збереження конфіденційності, пропонують як частину послуг регуляторну ефективність, конкурують податковими пільгами, швидкістю, легкістю адміністрування бізнесу через цифрові платформи і впроваджують хмарні рішення. Міжнародні біржі використовують високошвидкісні технології та технологію розподіленого реєстру (DLT) для прискорення критичних процесів (кліринг, розрахунки); використовують штучний інтелект (AI) для проактивного управління ризиками, виявлення маніпуляцій і це підвищує цілісність ринку; забезпечують диверсифікацію послуг стаючи постачальниками даних, технологічних рішень та платформ для торгівлі новими класами активів; посилюють прозорість в режимі реального часу використовуючи AI, DLT для моніторингу ринку, забезпечують підвищений захисту інвесторів та швидке розкриття інформації емітентами,

кібербезпеку [1]. Таким чином, технологія використовується як інструмент для різних цілей. Для офшорного сектору вона полягає у пошуку балансу між вимогами міжнародної прозорості та традиційною конфіденційністю, використовуючи технології для контрольованого обміну інформацією з регуляторами пропонується «захищена конфіденційність», роблячи процес дотримання норм швидким та недорогим «регуляторну ефективність» розглядають як продукт, перетворюють її в частину комерційної пропозиції [2]. Такі інновації є адаптивними, вони виникають у відповідь на посилення міжнародного тиску, технологія використовується для створення цифрових, захищених реєстрів бенефіціарів, з тим щоб виконати регуляторні вимоги і зберегти приватність. Інновації міжнародних бірж є проактивними, рухаються конкуренцією і бажанням залучити інвесторів, створюючи нові торгові платформи, інструменти аналізу ринку, оптимізуючи розрахунки, розвиваючи проактивний ризиковий менеджмент, використовуючи технологію для моніторингу ризику та виявлення маніпуляцій, досягаючи прозорих і швидких публічних розрахунків. Якщо інновації офшорних підприємств спрямовані на забезпечення конфіденційності, ефективності, відповідності нормам адаптуючи до жорсткого регулювання і зберігаючи переваги офшорного бізнесу, то інновації бірж спрямовані на забезпечення прозорості, швидкості і безпеки для широкого кола публічних інвесторів створенням більш ефективних, швидких та надійних ринкових інфраструктур. Офшорні підприємства та міжнародні біржі використовують спільні технологічні тренди та інновації: технологія блокчейн та розподіленого реєстру, штучного інтелекту та машинного навчання, автоматизація процесів, рішення з посиленої кібербезпеки, цифровізація процесів, хмарні технології, аналітика даних. Інновації є більш паралельними або адаптованими. Офшорні юрисдикції адаптують свої послуги для використання інновацій, що вже застосовуються на біржах, і також вони виступають як каталізатори змін та випробувальні майданчики, сприяють інноваціям міжнародних бірж, змушуючи їх адаптуватися до нових технологій, що створені в умовах менш суворого регулювання. Також обидві сторони

використовують однакові технологічні рішення від третіх постачальників. Спільні інновації офшорних підприємств та міжнародних бірж свідчить про глибоку інтеграцію технологій у світову фінансову систему, конвергенцію фінансових послуг та зростаючий тиск на підвищення прозорості та ефективності у всіх її сегментах. Вони демонструють посилення глобальної прозорості, зниження витрат та підвищення ефективності, зміну конкурентного середовища та взаємозалежність фінансової системи. Досягається баланс між традиційно протилежними цінностями: прозорість і конфіденційність, швидкість і безпека, доступність і контроль. Технології стають інструментом для гармонізації регуляторних вимог та комерційних інтересів, змінюючи основи функціонування прозорих біржових ринків та більш закритих офшорних структур. Перспективи інновацій у синергії гнучкості та швидкості офшорів з надійністю та глобальним охопленням міжнародних бірж.

Головні аспекти порівняння сучасних офшорних підприємств та міжнародних бірж визначили зміни в їхньому функціонуванні та ролі у світовій фінансовій системі. Щодо офшорних підприємств відбувається переосмислення конфіденційності, комплаєнсу, а для бірж – переосмислення швидкості, прозорості та цілісності ринку. Таким чином, новизну слід визначати через те, як технології змінюють фундаментальні характеристики кожного сектору.

Перелік джерел посилання

1. OECD. 2024 Progress Report on *Tax Co-operation for the 21st Century: OECD Report for the G7 Finance Ministers and Central Bank Governors* [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/2024-progress-report-on-tax-co-operation-for-the-21st-century_04203c8a/24adfedf-en.pdf.
2. Zucman G. *The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens*. Chicago: University of Chicago Press, 2015. 200 p.

Соколова Л.В.,

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8106-1523>

Афанасьєв Д.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8512-9589>

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРГОБУД ПРОФІЛЬ»

Оборотні активи є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечують безперервність господарської діяльності та впливають на рівень його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Від ефективності їх формування та використання значною мірою залежить загальний фінансовий результат виробничо-господарської діяльності підприємства [1-3]. Економічна сутність оборотних активів сучасного підприємства полягає у тому, що вони уявляють собою сукупність коштів підприємства, вкладених у поточні господарські операції, які повністю споживаються протягом одного виробничо-комерційного циклу. Вони переходять із грошової форми в товарну, виробничу, а згодом знову набувають грошової форми [2, 3].

Основними складовими оборотних активів є: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти [3, 4]. Кругообіг основних елементів оборотних активів підприємства має таку послідовність: грошові кошти –

виробничо-матеріальні запаси – готова продукція – дебіторська заборгованість – грошові кошти й так далі.

Особливість оборотних активів підприємства полягає у тому, що їх можна зробити ліквідними, тобто перевести у грошову форму, менш ніж за дванадцять місяців. Саме тому ці активи підприємства називають оборотними або ліквідними активами. Оборотні активи відомі як поточні, оскільки це той тип активу, який знаходиться в постійному русі: тобто такі оборотні активи можна продати, використати, перетворити на ліквідні гроші або доставити як платіж без особливих труднощів. Крім того, поняття «оборотні активи» можна розуміти як усі ті ресурси, котрі необхідні для здійснення повсякденної діяльності підприємства. До складу таких ресурсів відносяться такі, як банківські гроші, акції та фінансові інвестиції [2-4].

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства важливо підтримувати оптимальне співвідношення між окремими елементами оборотних активів. Надлишкові запаси чи значна дебіторська заборгованість знижують ліквідність підприємства, тоді як дефіцит оборотних коштів може призвести до перебоїв у виробництві та втрати клієнтів.

На прикладі підприємства ТОВ «Енергобуд Профіль» розглянемо стан його оборотних активів. ТОВ «Енергобуд Профіль» – це підприємство, яке спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних робіт, виготовленні металоконструкцій та наданні послуг у сфері енергетичного будівництва. Підприємство має стабільну клієнтську базу, сучасне обладнання та кваліфікований персонал, що дозволяє забезпечувати високу якість виконання робіт. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво металевих профілів та конструкцій для енергетичних об'єктів, будівельно-монтажні роботи різного рівня складності, постачання будівельних матеріалів і комплектуючих [5]. Проведений аналіз структури оборотних активів ТОВ «Енергобуд Профіль» дозволив установити, що у структурі значну частку займають виробничі запаси, зокрема металопрокат, будівельні матеріали,

електротехнічні вироби, що відповідає найбільшій питомої ваги. На другому місці за питомою вагою перебуває дебіторська заборгованість, що зумовлено відстрочками платежів клієнтів за виконані будівельні роботи. Грошові кошти становлять найменшу частку в структурі, оскільки більшість оборотного капіталу зосереджена в запасах і дебіторській заборгованості.

Проведений аналіз фінансової звітності підприємства показав, що за період 2022-2024 рр. обсяг оборотних активів фактологічної бази дослідження мав тенденцію до зростання. Зокрема, загальна їх вартість збільшилася на 18%, що свідчить про розширення виробничої діяльності. Однак темпи зростання дебіторської заборгованості перевищили приріст доходів, що вказує на певні ризики зниження ліквідності. Показник коефіцієнта оборотності оборотних активів має тенденцію до незначного зниження (з 2,8 до 2,5 оборотів на рік), що свідчить про деяке уповільнення обігу капіталу. Це може бути пов'язано з накопиченням запасів і затримками платежів з боку замовників. Таким чином можна зробити висновок, що стан оборотних активів має важливе значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринку.

Перелік джерел посилання

1. Деренська Я. М., Соколова Л. В., Гладкова О. В. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 32-38. DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-4.
2. Тимчак Н. М. Облік та аналіз оборотних активів підприємства. Західноукраїнський національний університет. 2020. [https://dspace.wunu.edu.ua › bitstream PDF](https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/PDF) (дата звернення: 03.11.2025).
3. Савицька Г. В. Економічний аналіз: підручник. К.: Знання, 2022. 520 с.
4. Кірейцев Г. Г. Управління оборотними активами підприємства. Харків: *Інжек*. 2021. 380 с.
5. Офіційний сайт компанії ТОВ «Енергобуд Профіль» URL: https://energo-bud.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 03.11.2025).

Соколова Л.В.,

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8106-1523>

Кравець М.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7280-4996>

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ «ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Фінансовий потенціал підприємства є важливою складовою його економічного розвитку, адже саме він визначає можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Потужний фінансовий потенціал дозволяє підприємству ефективно реалізовувати інноваційно-інвестиційні проєкти, а також швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства полягає не лише в наявності певного обсягу фінансових ресурсів у конкретний момент часу, а передусім у спроможності суб'єкта господарювання своєчасно формувати та відтворювати необхідні активи у повному обсязі, забезпечуючи при цьому мінімальні витрати та оперативність процесів. Рівень фінансового потенціалу безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства, тобто його здатність ефективно конкурувати на ринку з виробниками та постачальниками аналогічної продукції шляхом пропонування вищої якості товарів, доступних цін і створення сприятливих умов для споживачів [1]. Фінансовий потенціал підприємства є комплексним утворенням, що включає

низку ключових елементів. До основних складових фінансового потенціалу підприємства за рекомендаціями [2-3] віднесено таке:

- фінансові ресурси, які є сукупністю усіх грошових коштів та активів підприємства, що можуть бути використані для забезпечення його діяльності. До них належать оборотні активи (гроші, дебіторська заборгованість, запаси) і необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи), які створюють основу для виробничої та комерційної діяльності. Високий рівень фінансових ресурсів забезпечує стабільність діяльності та можливість швидко реагувати на фінансові потреби підприємства;

- структура капіталу, яка відображає співвідношення власних та залучених коштів підприємства. Власний капітал забезпечує фінансову незалежність, а залучені ресурси (кредити, позики, інвестиції) дозволяють розширювати діяльність. Оптимальна структура капіталу є критичною для забезпечення стійкості та мінімізації фінансових ризиків;

- прибутковість і рентабельність є показниками, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства. Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використаних ресурсів. Рентабельність є відносним показником ефективності роботи підприємства. Висока прибутковість і рентабельність сприяють залученню інвесторів та забезпечують фінансову стійкість;

- ліквідність і платоспроможність: якщо ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворювати активи у грошові кошти для виконання фінансових зобов'язань, то платоспроможність відображає можливість своєчасно сплачувати борги та розраховуватися з контрагентами. Ці показники є ключовими для збереження довіри партнерів і забезпечення фінансової стабільності;

- інвестиційна спроможність визначає можливість підприємства залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для реалізації інноваційно-

інвестиційних проєктів, що забезпечує розвиток нових напрямів його діяльності, модернізацію обладнання, впровадження інновацій, конкурентні переваги та довгострокове зростання конкурентоспроможності;

– фінансова стабільність є складовою, яка відображає здатність підприємства витримувати коливання фінансового середовища, зміну попиту на продукцію, цінові та економічні ризики. Підприємство з високою фінансовою стабільністю здатне швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи ефективність своєї ринкової діяльності та рівень конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал підприємства відображає його здатність ефективно використовувати ресурси для стабільної діяльності та розвитку. Він включає ключові характеристики – платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та інші показники, що визначають виконання зобов'язань і реалізацію стратегічних цілей. Динамічність і адаптивність фінансового потенціалу зумовлені впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, а підприємство має здатність швидко реагувати на зміни й ефективно перерозподіляти ресурси для підтримки конкурентоспроможності.

Перелік джерел посилання

1. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55-58.

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. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96-102.

Соколова Л.В.

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

Курденко О.В.,

*старший викладач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2127-230X>

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні нестабільні та непередбачувані, турбулентні та невизначені умови зовнішнього середовища характеризуються високими темпами зростання конкуренції на вітчизняних і зарубіжних ринках та високою варіативністю факторів, що впливають на темпи розвитку промислових підприємств. Це спонукає кожне підприємство, як відкритої соціально-економічної системи, формувати нові можливості для досягнення нового ринкового простору на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. Важлива роль у вирішенні цього стратегічного завдання належить економічному потенціалу підприємства, який за цих обставин розглядається у якості «головного драйверу управління» розвитком підприємства [1, с. 308]. Теорія потенціалу підприємства постійно розвивається внаслідок змін зовнішнього середовища та перманентності процесу активної творчої діяльності вчених, про що свідчать публікації [1-3] та інші. Доведено, що й досі не існує єдиного підходу до трактування категорії «економічний потенціал підприємства» і тому, як наслідок, питання проактивного управління розвитком економічного потенціалу підприємства (скорочено УР_ЕПП) у сучасних умовах прояву

гібридних загроз господарювання потребують подальшого вивчення [4]. Певним внеском у науковий базис механізму проактивного УР_ЕПП є включення в основу цього поняття певних ключових аспектів і таких ознак, як сукупність ресурсів, потенційні можливості та компетенції. Подальші дослідження у сфері УР_ЕПП знаходяться у площині визначення особливостей та напрямів проактивного УР_ЕПП. Поняття «проактивний» у великому тлумачному словнику сучасної української мови трактується як «здатний вільно розпоряджатися свободою вибору, бути ефективним та досягати успіхів». Проектуючи це визначення на потенціал підприємства, вважаємо за доцільне проактивне УР_ЕПП розглядати з позицій стратегічного підходу до управління за умови, коли топ-менеджери та персонал підприємства активно та цілеспрямовано реагують не тільки на поточні події, а й передбачають появу у майбутньому ризиків та можливостей, активно формуючи вектор майбутнього розвитку економічного потенціалу та впроваджуючи відповідні заходи для досягнення поставлених цілей. Це означає, що не тільки менеджери підприємства різних рівнів управління, але й усі його співробітники повинні бути відповідальними за успіх інноваційного розвитку підприємства, його безпекову життєдіяльність, ефективне функціонування на ринку у сучасних турбулентних та нестабільних умовах господарювання. Стислу характеристику ключових аспектів проактивного УР_ЕПП наведено в авторській таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика ключових аспектів проактивного УР_ЕПП

Ключовий аспект	Характеристика
1	2
1. Передбачення та планування	Передбачення проактивними менеджерами можливих проблем та можливостей, плануючи відповідні заходи заздалегідь
2. Орієнтація на майбутнє	2. Формування ЕПП базується на майбутніх тенденціях та змінах, щоб адаптувати підприємство до них і досягти запланованих результатів
3. Самостійність	Перманентний процес самостійного ініціювання шляхів забезпечення УР_ЕПП
4. Функції управління	Основні функції проактивного УР_ЕПП: прогнозування, планування, організація, аналіз, регулювання, мотивація, контроль, координація
5. Принципи, досвід та компетенції менеджерів всіх рівнів управління	Вибір цільових орієнтирів, світоглядних позицій, цінностей та формування системи принципів, компетенцій і можливостей проактивного розвитку ЕПП у сучасному турбулентному зовнішньому середовищі

Продовження таблиці 1

1	2
6. Відповідальність	Проактивне УР_ЕПП потребує перш за все від топ-менеджерів підприємства бути відповідальними за результати діяльності
7. Послідовність дій щодо формування структури системи проактивного УР_ЕПП	Аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства; визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі ЕПП; виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів ЕПП; інтегральна оцінка ЕПП; розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток ЕПП

Проактивне УР_ЕПП є важливою складовою досягнення підприємницького успіху функціонування підприємства у конкурентному середовищі. У сучасних умовах прояву гібридних загроз посилюється значення сучасних цифрових платформ, новітніх інструментів маркетингу, використання AI технологій як базису інтеграції інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства, адаптації його ринкової діяльності та підвищення її ефективності для дієвого проактивного управління розвитком економічного потенціалу підприємства.

Перелік джерел посилання

1. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313.
2. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>.
3. Полянська А.С., Кісь Г.Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 192 с.
4. Гібридні загрози та комплексна безпека: навчальний посібник. Укл. Карпенко О.О., Осипова Є.Л. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2024. 76 с. DOI: <https://doi.org/10.32703/978-617-8268-30-5>.

Соколова Л.В.,

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8106-1523>

Моїсєєнко Є.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6987-3110>

ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОЦЕСУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті парадигми розвитку економіки України сучасний підхід до розуміння та вдосконалення трудового потенціалу підприємства базується на розгляданні його як системи взаємопов'язаних компонентів (знання, вміння, здоров'я, мотивація), що впливають на ефективність роботи підприємства та потребують цілеспрямованого розвитку для досягнення конкурентних переваг. Трудовий потенціал підприємства представляє собою можливості персоналу та адміністрації, які можуть бути реалізовані для досягнення поставлених цілей сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах він трансформується у ключовий ресурс, що зумовлює зростання інтересу до проблеми його оцінювання як важливої складової інноваційного розвитку підприємства. Успішна інноваційна діяльність підприємства, яка залежить від інноваційної активності співробітників і забезпечує його конкурентні переваги, водночас є індикатором потенціалу як підприємства, так і національної економіки загалом.

Оцінювання трудового потенціалу персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства потребує використання методів, здатних комплексно

охопити професійні, інтелектуальні, соціальні та особистісні характеристики працівників. Застосування методів, представлених у таблиці 1, не лише підвищує точність оцінювання, а й створює умови для стратегічного розвитку людського капіталу підприємства.

Таблиця 1 – Методи оцінки трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку бізнесу та його інтелектуалізації

Метод	Характеристика методу	Що оцінюється	Перевага для інноваційного розвитку
Метод «360 градусів»	Багатостороння оцінка працівника керівниками, стейкхолдерами, колегами, підлеглими та клієнтами	Компетенції, професійна поведінка, інноваційний та інтелектуальний потенціали	Дає цілісне уявлення про здатність працівника до інновацій, підвищує об'єктивність оцінки
Метод асесмент-центру	Спостереження за поведінкою у змодельованих або реальних робочих ситуаціях	Інноваційне мислення, креативність, здатність до нестандартних рішень	Виявляє приховані здібності та практичні навички, дозволяє оцінити поведінку в динаміці
Метод управління за цілями (МВО)	Спільне формулювання цілей і оцінка досягнутих результатів	Особисті результати та ефективність виконання завдань	Сприяє мотивації до інноваційної діяльності, формує відповідальність за результат
Метод моделей компетентності	Визначення ключових якостей, необхідних для інноваційної діяльності	Інтелектуальні, ділові та особистісні компетенції	Дозволяє сформувати кадрову політику з орієнтацією на інноваційність та інтеграцію з корпоративною культурою

Джерело: складено авторами на основі [1-2]

Проведення оцінки трудового потенціалу дозволяє виявити ступінь його розвитку і загальний стан в конкретний часовий період, а саме: інтелектуальний і освітній рівень, кваліфікаційний рівень, стаж і досвід роботи, віковий склад, інноваційна і винахідлива активність тощо [3]. Для досягнення сталого інноваційного розвитку та забезпечення ефективності діяльності у конкурентному середовищі підприємство має реалізовувати такі заходи у сфері

кадрового потенціалу: формування системи безперервного навчання та професійного розвитку персоналу; впровадження механізмів мотивації до інноваційної діяльності; застосування гнучких форм організації праці та командної взаємодії; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації; моніторинг динаміки трудового потенціалу із використанням сучасних HR-технологій.

Отже, оцінювання трудового потенціалу є ключовим інструментом інноваційного розвитку підприємства. Воно дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрового складу, визначити напрями професійного зростання, підвищити ефективність праці та сформувати кадрову політику, здатну забезпечити реалізацію стратегічних цілей. Її результати дозволяють виявити резерви підвищення ефективності праці, визначити напрямки професійного розвитку працівників і сформувати стратегічні пріоритети інтелектуалізації виробництва. Таким чином, інвестиції в розвиток трудового потенціалу сприяють інноваційному поступу бізнесу.

Перелік джерел посилання

1. Посвалюк О. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 116-122. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17> (дата звернення: 01.10.2025).

2. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №3 (61). С. 201-211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-201-211>.

3. Соколова Л. В., Сичова Т. Ю. Сутність поняття інноваційно-трудоного потенціалу підприємства та особливості його формування. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 206-213.

Соколова Л.В.,

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8106-1523>

Пивоваров М.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8354-768X>

Н-ІНДЕКС ТА І10-ІНДЕКС ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЧЕНИХ

У сучасних умовах розвитку науки та технологій надзвичайно важливою складовою ефективності наукової діяльності вчених є її об'єктивна оцінка та аналіз результативності. Зростання конкуренції серед закладів вищої освіти, підвищення вимог до якості наукових досліджень, а також інтеграція українських університетів у світовий науковий простір обумовлюють необхідність використання точних та прозорих критеріїв оцінювання науковців [1].

Серед найпоширеніших інструментів оцінки результативності публікаційної активності науковців визнані такі показники, як h-індекс та i10-індекс. Показник h-індекс враховує як кількість публікацій, так і рівень їх цитування. Показник i10-індекс вказує кількість публікацій, що отримали принаймні 10 цитувань, і є додатковим індикатором впливовості робіт науковця. Використання цих показників дозволяє оцінювати не лише продуктивність, а й значущість публікацій у науковій спільноті [2].

Прикладні аспекти проведеного дослідження полягають у проведенні порівняльного аналізу даних індексів двох кафедр університету (таблиця 1), які мають достатньо різні рівні наукової публікаційної активності викладачів.

Кафедра №1 має високі показники: максимальний h-індекс становить 17, i10-індекс – 23, при цьому більшість викладачів зосереджена у діапазоні 3–5 одиниць h-індексу та 1–5 одиниць i10-індексу. Це свідчить про стабільну публікаційну активність та наявність дослідників із високим рівнем цитування, що формує позитивний імідж кафедри та підвищує її науковий рейтинг.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз показників h-індексу та i10-індексу викладачів двох кафедр

№ з/п	Значення показника		Значення показника		Питома вага, %	
	h –індекс	чисельність науковців	i10-індекс	чисельність науковців	h -індекс	i10-індекс
кафедра №1						
1	17	1	23	1	4,76	4,76
2	12	3	16	1	14,29	4,76
3	9	1	13	2	4,76	9,52
4	7	1	8	1	4,76	4,76
5	6	1	4	1	4,76	4,76
6	5	3	3	2	14,29	9,52
7	4	3	2	4	14,29	19,05
8	3	4	1	5	19,05	23,82
9	2	2	0	4	9,52	19,05
10	0	2			9,52	
	Усього				100,00	100,00
кафедра №2						
1	6	2	3	2	22,20	22,20
2	5	1	1	2	11,10	22,20
3	4	1	0	5	11,10	55,56
4	3	2			22,20	
5	2	3			33,30	
	Усього				100,00	100,00

У той же час кафедра № 2 демонструє нижчі показники: максимальний h-індекс дорівнює 6, i10-індекс – 3, а більшість викладачів має значення h-індексу 2-4 та i10-індексу 0-2, що свідчить про середню наукову активність та обмежену кількість високо цитованих публікацій.

Різниця у показниках може бути зумовлена такими факторами, як рівень наукового досвіду, участь у міжнародних проєктах та конференціях, знання

англійської мови, обсяги фінансування досліджень та відсутність внутрішньої системи мотивації для публікацій.

Для підвищення результативності наукової діяльності кафедри №2 необхідно активізувати підготовку публікацій у журналах, індексованих міжнародними базами даних, розвивати академічну співпрацю з українськими та міжнародними партнерами, а також організовувати внутрішні тренінги та семінари з написання якісних наукових робіт. Важливим є формування системи мотивації, що враховує показники цитування та заохочує публікації у журналах з високим impact-фактором [3].

Загалом, h-індекс та i10-індекс є універсальними та ефективними інструментами оцінки наукової діяльності, що дозволяють кількісно оцінити продуктивність та вплив публікацій. Аналіз показників кафедр підкреслює необхідність системної роботи над підвищенням наукової активності, розвитком міжнародної співпраці та стимулюванням викладачів до підготовки вагомих публікацій на актуальну та важливу тематику. Для кафедри №1 пріоритетом є не тільки підтримка існуючого рівня публікаційної активності, а й стимулювання подальшого розвитку наукових ідей лідерів; для кафедри №2 важливим є активізація публікаційної та міжнародної активності, що сприятиме підвищенню наукової конкурентоспроможності та авторитету.

Перелік джерел посилання

1. Hirsch J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2005. 102(46), 16569-16572. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16275915/>.
2. Shah F. A. The h-Index: An Indicator of Research and Publication Output. *PubMed Central*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.12669/pjms.39.2.7398>.
3. Mondal H. The h-Index: Understanding its predictors, significance, and criticism 2023. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38186773/>.

Степаненко С.В.,

д.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Карповець О.О.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-0307-5651>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах економічної турбулентності та військової агресії підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами, що потребують переходу до нової парадигми управління фінансами. Традиційні аналітичні підходи, орієнтовані на ретроспективні дані, втрачають ефективність у ситуаціях високої невизначеності. У зв'язку з цим зростає актуальність інтеграції інтелектуальних методів, здатних забезпечити адаптивність, прогнозованість і стійкість фінансової діяльності. Сучасна фінансова система підприємства функціонує в умовах нестабільності зовнішнього середовища, зумовленої інфляційними процесами, коливаннями валютних курсів, руйнуванням логістичних ланцюгів і зниженням платоспроможного попиту. Для компаній ключовим викликом стає управління фінансовими потоками в режимі реального часу з урахуванням ризиків і сценаріїв розвитку подій.

За результатами сучасних наукових досліджень [1, 2] доведено, що застосування штучного інтелекту та машинного навчання у фінансовому менеджменті дозволяє не лише підвищити точність прогнозів, а й сформувати інтегровану систему підтримки управлінських рішень. Дослідження

українських вчених [3, 4] акцентують увагу на використанні когнітивних і сценарних моделей як інструментів оцінки ризиків у кризовій економіці.

Інтелектуальні підходи до фінансового управління ґрунтуються на поєднанні аналітичних, когнітивних і предиктивних технологій, що забезпечують комплексне бачення фінансової системи підприємства. Центральне місце у цих підходах посідають моделі штучного інтелекту, які дозволяють ідентифікувати приховані взаємозв'язки між фінансовими змінними, прогнозувати поведінку потоків капіталу та формувати оптимальні рішення в умовах невизначеності. Такі моделі виступають елементом інтелектуалізованої аналітичної архітектури, що поєднує алгоритми машинного навчання, симуляційні технології та інструменти бізнес-аналітики (BI) [1].

Основними напрямками розвитку інтелектуальних систем у фінансовому менеджменті є когнітивне моделювання, сценарний аналіз і гібридні аналітичні платформи. Когнітивні моделі дозволяють формувати концептуальні карти фінансових процесів, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між показниками ліквідності, прибутковості, оборотності та ризику. Сценарні моделі забезпечують формування адаптивних управлінських стратегій залежно від динаміки зовнішнього середовища. Використання методів нечіткої логіки дає змогу враховувати якісні фактори та невизначені параметри при прийнятті рішень. Сутність інтелектуального фінансового управління полягає у переході від реактивних до проактивних систем управління, які здатні передбачати зміни економічного середовища та пропонувати найефективніші шляхи реагування. Це передбачає створення гібридних моделей, що інтегрують алгоритми глибинного навчання, статистичні методи оцінки ризику та симуляційні підходи. Така інтеграція дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій і забезпечувати фінансову стійкість навіть у періоди кризових коливань.

Інтелектуальні технології також трансформують роль фінансової аналітики, зміщуючи акцент із ретроспективного аналізу на прогнозно-адаптивні рішення. У системах підтримки фінансових рішень активно впроваджуються алгоритми машинного навчання, що дають змогу виявляти тренди, передбачати зміни у

доходах, витратах і ліквідності. Паралельно з цим формується цифрова інфраструктура фінансового управління, орієнтована на інтеграцію даних із внутрішніх ERP, CRM, BI-систем та зовнішніх ринкових джерел.

Теоретичні основи інтелектуального управління фінансами базуються на концепціях самонавчання систем, адаптивного контролю та цифрової стійкості. Фінансові системи нового покоління характеризуються властивостями емерджентності, тобто здатністю до саморозвитку під впливом даних і зворотних зв'язків. Це забезпечує можливість формування фінансових стратегій, які враховують не лише поточний стан, а й прогноз майбутніх ризиків, можливостей і ринкових трансформацій.

Таким чином, інтелектуальні підходи до фінансового управління формують нову платформу стійкого розвитку підприємств. Інтелектуалізація фінансових процесів є не просто технологічним трендом, а закономірним етапом еволюції управління, спрямованим на забезпечення гнучкості, стабільності та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі.

Перелік джерел посилання

1. Adelakun B. O. Ai-driven financial forecasting: innovations and implications for accounting practices. *International Journal of Advanced Economics*. 2023. Vol. 5, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijae.v5i9.1231>.

2. Dykyi N., Salo Y. Modeling of artificial intelligence for revenue forecasting. *All Volumes and Issues*. 2025. Vol. 7. No 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/cds2025.01.197>.

3. Румик І. І., Пилипенко О. О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Scientific notes of the University KROK*. 2022. DOI:10.31732/2663-2209-2022-66-44-52.

4. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.

Степаненко С.В.,

д.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Саричева М.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8679-7742>

ОЦІНКА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НЕК «УКРЕНЕРГО» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Енергетична галузь України відіграє стратегічну роль у забезпеченні національної безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку держави. В умовах військових дій, структурних змін в економіці та переходу до європейських стандартів управління особливої актуальності набуває оцінка ефективності діяльності підприємств енергетичного сектору. НЕК «Укренерго» є ключовою ланкою у функціонуванні Об'єднаної енергосистеми України, а тому аналіз її техніко-економічних показників дозволяє не лише оцінити поточний стан галузі, а й визначити напрями підвищення конкурентоспроможності та енергетичної стійкості країни.

Сучасний розвиток енергетичної галузі України відбувається в умовах глибоких трансформацій економіки та підвищених вимог до ефективності управління ресурсами. Фундаментом стратегічного розвитку секторів економіки виступає забезпечення довготривалих конкурентних переваг, які виникають та посилюються внаслідок узгодженої та інтегрованої взаємодії незалежних економічних суб'єктів. [1]. У цьому контексті діяльність НЕК

«Укренерго» має ключове значення для стабільності національної енергосистеми та забезпечення енергетичної безпеки держави.

Разом із тим, централізована модель електропостачання, що базується на функціонуванні великих генерувальних об'єктів та передачі електроенергії споживачам через розгалужені магістральні й розподільчі мережі, характеризується низкою істотних обмежень та недоліків. До основних недоліків такої системи належать значні втрати електроенергії під час її транспортування, а також помітний негативний вплив на довкілля та стан здоров'я населення. Крім того, в сучасних умовах до цих проблем додається підвищена вразливість інфраструктури до антропогенних загроз, зокрема під час воєнних дій, коли централізовані елементи енергосистеми стають потенційними мішенями і суттєво знижують стійкість енергопостачання [2]. Це визначає необхідність оптимізації техніко-економічних показників НЕК «Укренерго», спрямованої на підвищення ефективності використання основних засобів, зниження собівартості переданої електроенергії та забезпечення стабільного фінансового результату навіть за умов підвищених ризиків.

З огляду на стратегічну важливість компанії, особливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками та фінансовою стійкістю. Адже система фінансово-економічної безпеки – це сукупність елементів, що забезпечує ефективну діяльність щодо захисту активів підприємства, реалізації бізнес-процесів та захисту результатів фінансово-господарської діяльності [3]. Саме інтеграція принципів безпеки у фінансову й операційну діяльність дозволяє НЕК «Укренерго» зберігати стабільність і забезпечувати надійність енергопостачання навіть в умовах воєнних викликів та економічної турбулентності.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності НЕК «Укренерго» свідчить, що компанія залишається основним стабілізуючим чинником національної енергосистеми, попри складні економічні умови та воєнні ризики. Поступове зростання обсягів інвестицій, модернізація основних

засобів та розвиток інфраструктури свідчать про орієнтацію на довгострокову ефективність. Водночас підприємство стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням собівартості, низьким рівнем рентабельності та потребою підвищення фінансової стійкості.

Для забезпечення сталого розвитку та зміцнення енергетичної безпеки держави необхідним є удосконалення системи управління ресурсами, підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення втрат енергії під час транспортування та впровадження сучасних технологічних рішень, що відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку. Водночас одним із ключових стратегічних пріоритетів є створення цілісної системи захисту об'єктів енергетичної інфраструктури від загроз воєнної агресії, що повинна охоплювати інженерно-технічні, організаційні та кіберзахисні заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та безперервного функціонування енергосистеми в умовах військових ризиків.

Перелік джерел посилання

1. Власенко Т. А., Степаненко С. В., Помогалова Н. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-5>.

2. Степаненко С. В., Локтіонов Д. О. Біоенергетика як фактор національної безпеки в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-70>.

3. Полозова Т. В., Степаненко С. В., Мурзабулатова О. В., Пономарьов С. В. Особливості створення та функціонування системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 70-77. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-10>.

Степаненко С. В.,

д.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Харченко В.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2756-9407>

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ROA ТА ROE АТ «А-БАНК»

Рентабельність банківського сектору у воєнний період стала одним із ключових індикаторів фінансової стійкості економіки України. Показники ROA та ROE дозволяють комплексно оцінити, як банки адаптуються до нових умов, наскільки ефективно використовують ресурси та чи зберігається баланс між прибутковістю й ризиками. Аналіз динаміки цих показників на прикладі АТ «А-Банк» дає змогу охарактеризувати трансформаційні процеси прибутковості банківської системи під впливом війни.

ROA (Return on Assets) – це показник, що характеризує рентабельність активів і демонструє, який прибуток банк отримує з кожної гривні, вкладеної в активи. Він показує, наскільки ефективно менеджмент використовує наявні ресурси для створення операційного результату:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\%. \quad (1)$$

Чим вищий ROA, тим більш продуктивно банк управляє своїми активами у контексті ризиків, ліквідності та структури портфеля.

ROE (Return on Equity) – показник фінансової рентабельності, який відображає прибутковість власного капіталу банку. Він показує, скільки чистого прибутку припадає на одну гривню коштів акціонерів і є одним із головних орієнтирів для оцінки ефективності управління капіталом:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100\%. \quad (2)$$

ROE чутливіший до коливань прибутку, структури капіталу та рівня фінансового важеля.

ROA та ROE взаємопов'язані через мультиплікатор капіталу (EM, Equity Multiplier), який відображає рівень використання залучених ресурсів. За моделлю DuPont [1] $ROE = ROA \times EM$.

Це означає, що прибутковість капіталу може зростати не лише завдяки ефективній роботі активів, а й через збільшення фінансового важеля, що є характерним для банківської діяльності.

Динаміка мультиплікатора капіталу АТ «А-Банк» (рис. 1) демонструє зростання рівня фінансового важеля протягом 2020-2024 рр., від 7,47 у 2020 р. до 9,15 у 2024 р. Після короткочасного зниження у 2021 р. (до 6,54) банк поступово нарощував залежність від позикових коштів, що посилює роль залучених ресурсів у формуванні прибутковості [2].

Показники ROA та ROE (рис. 1) свідчать про різку зміну рентабельності у 2022 р., коли внаслідок повномасштабного вторгнення та зростання кредитного ризику ROA впав до 1,26%, а ROE – до 8,78%, що є найнижчими значеннями за весь період. Водночас у 2021 р. банк демонстрував максимальні показники, $ROA \approx 6,78\%$, $ROE \approx 46,61\%$, що відображало сприятливе довоєнне середовище та менші ризики [2].

У 2023-2024 рр. відбулося поступове відновлення прибутковості, ROA зріс до 2,76%, а ROE до 24,60%, що супроводжувалося збільшенням мультиплікатора капіталу. Це означає, що стабілізація операційної діяльності та поступове відновлення кредитної активності дозволили банку частково компенсувати наслідки воєнних подій.

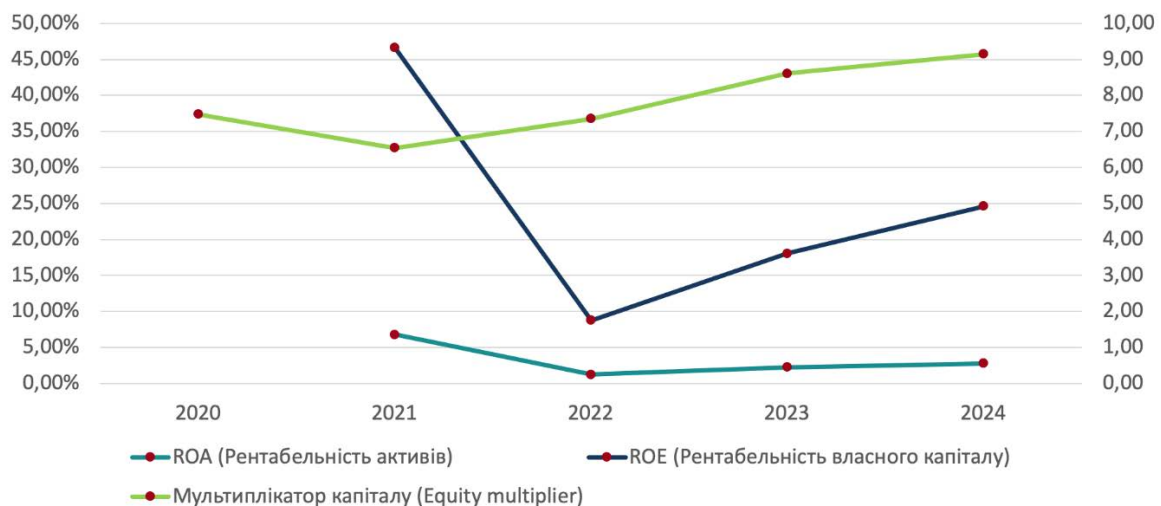


Рисунок 1 – Динаміка зміни показників з 2020 р. по 2024 р.

Таким чином, можна зазначити, що прибутковість АТ «А-Банк» у воєнний період зазнала суттєвих структурних змін. Найглибше просідання ROA та ROE у 2022 році чітко відображає вплив воєнних подій на операційну діяльність та ризиковість банківського сектору. Водночас подальше поступове зростання цих показників у 2023-2024 рр. разом зі збільшенням фінансового важеля свідчить про відновлення бізнес-моделі, підвищення ефективності використання активів та зміцнення стійкості до зовнішніх факторів.

Перелік джерел посилання

1. Munteanu I., Ilie C. A. The use of ROA and ROE in study of a bank's profitability. Ovidius university annals. economic sciences series. 2022. Т. 21. № 2. С. 1078-1083. URL: <https://doi.org/10.61801/ouaess.2021.2.145>
2. Фінансова звітність. АТ «А-Банк». URL: <https://a-bank.com.ua/about/reports> (дата звернення: 20.11.2025).

Тохтамиш Н.І.,

*старший викладач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,*

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5572-8553>

Герасимюк Д.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8311-5884>

Романович А.М.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3548-0487>

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ У ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) відіграють вирішальну роль у просуванні цифрового розвитку, сприяючи передачі технологій, поширенню інновацій та інтеграції економік у глобальні ланцюги цифрової вартості.

Однак позитивний вплив ПІІ на цифровий розвиток значною мірою залежить від якості національної регуляторної бази країни. Ефективне регулювання захисту даних, кібербезпеки, прав інтелектуальної власності та цифрового оподаткування забезпечує чесну конкуренцію та захищає як інвесторів, так і споживачів. Крім того, цілеспрямована політика, така як інвестиційні стимули, спрощені адміністративні процедури та державно-приватні партнерства, може залучити технологічно розвинених інвесторів.

Багато експертів та міжнародних агентств досліджують інвестиційні потоки в цифровій економіці.

У Звіті UNCTAD про світові інвестиції за 2025 рік підкреслюється, що регуляторні прогалини та інвестиційні обмеження продовжують перешкоджати потокам ПІІ в цифрову економіку, обмежуючи потенціал для інклюзивного та сталого цифрового зростання. Технологічні фірми зараз генерують понад 20% доходів серед 100 провідних транснаціональних корпорацій (MNC), що відображає зростаючу цифрову спрямованість ПІІ [1].

В Європейському інвестиційному банку [2] наголошується, що складна регуляторна база ЄС та глобальні амбіції щодо встановлення стандартів часто створюють правову невизначеність, підвищуючи ризик капіталу. Неоднозначні та мінливі правила збільшують витрати на дотримання вимог, особливо для фірм, що працюють у кількох державах. Регулювання також спричиняє затримки через бюрократію та юридичні перешкоди. Крім того, регуляторна непередбачуваність відлякує інвесторів, зменшуючи надходження капіталу на користь більш стабільних ринків [2].

Іноземні інвестиції відіграють ключову роль у зміцненні цифрової екосистеми ЄС. Найбільш значними ПІІ у цифровий ринок ЄС стали [3, 4]:

- Microsoft оголосила про плани інвестувати 4 млрд. євро у Францію для розширення інфраструктури штучного інтелекту та хмарних технологій, з метою підтримки 2500 стартапів до 2027 року;

- також Microsoft придбала частку в розмірі 15 млн. євро у французькому стартапі Mistral AI, отримавши доступ до його нової моделі;

- протягом першої половини 2025 року американські інвестори внесли 10,1 млрд. євро до європейських стартапів, перевищивши загальний показник попереднього року.

Щодо України, то країна має потужний інституційний імпульс (зокрема, Diia), хороший людський капітал в ІТ та помітні масштабні проекти телекомунікаційної інфраструктури. Війна створила нагальні потреби в цифровій інфраструктурі, які приваблюють міжнародне фінансування (Міжнародний валютний фонд, Світовий Банк, ЄБРР, ЄС) [4]. Загалом,

підтримка ЄС Україні з початку російської агресивної війни становить 177,5 мільярда євро. Це включає: понад 93,6 мільярда євро, наданих Командою Європи на підтримку загальної економічної, соціальної та фінансової стійкості України; 63,2 мільярда євро на заходи військової допомоги; до 17 мільярдів євро для допомоги державам-членам у задоволенні потреб українців у ЄС; 3,7 мільярда євро з надходжень від іммобілізованих російських активів [5].

Якщо ситуація зі стабільністю та захистом інвесторів покращиться, ймовірно, буде більше прямих іноземних інвестицій у центри обробки даних, хмарну інфраструктуру, кібербезпеку, платформи електронного урядування, а також інвестиції в дослідження та розробки систем штучного інтелекту.

Перелік джерел посилання

1. UNCTAD World Investment Report 2025. International investment in the digital economy (Chapter IV). United Nations Publications. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_ch04_en.pdf.
2. European Investment Bank. The effect of uncertainty on investment Evidence from EU survey data April 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240131_economics_working_paper_2024_02_en.pdf.
3. Microsoft will invest up to 670 mln Euro in Poland to expand AI, cloud and cybersecurity. URL: <https://en.ain.ua/2025/02/18/microsoft-invest-in-poland>.
4. Hedegaard M., Hrytsenko L., Derkach L. Foreign direct investment in Ukraine: A pathway to sustainability. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*. 2025. 1(60), 337-356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4638>.
5. Digital State UA. Ukraine: a top-tier investment destination. 09.03.2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination>.

Фомішина В.М.,

д.е.н., професор кафедри менеджменту,

маркетингу і туризму,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>

Огородник Р.П.,

старший викладач кафедри менеджменту,

маркетингу і туризму,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5038-9198>

ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Глобалізація економіки та посилення геополітичної напруженості останнього десятиліття суттєво трансформували умови ведення зовнішньоекономічної діяльності, посиливши геополітичні ризики. Зростає невизначеність, пов'язана з політичними рішеннями держав, санкціями, змінами митних тарифів та військовими конфліктами, які безпосередньо впливають на ланцюги постачання, вартість транзакцій та стійкість бізнесу. Для українських експортерів, які стикаються з внутрішніми викликами та зовнішніми обмеженнями, мінімізація цих ризиків є критично важливою для забезпечення економічної стійкості, для формування механізмів захисту бізнесу від зовнішніх шоків.

Українські підприємці-експортери нині стикаються як з прямими, так і опосередкованими ризиками. Для України ключовими геополітичними ризиками є обмеження експортно-імпортних операцій через військові дії (зокрема, блокування чорноморських портів у 2022 році зменшило експорт зерна на 30% [1]; зміна торговельних маршрутів через санкції (збільшення

термінів доставки товарів до ЄС); нестабільність валютних курсів, зокрема девальвація гривні, яка ускладнює планування фінансових потоків; політична невизначеність у відносинах з ключовими партнерами; загроза фізичного руйнування/ знищення внаслідок бойових дій.

Ці ризики призводять до зростання операційних витрат, втрати ринків збуту та зменшення інвестиційної привабливості. Відповідно, особливого значення набуває розробка ефективних стратегій адаптації підприємств до змін геополітичного середовища. Ефективне управління геополітичними ризиками вимагає комплексного підходу, який може поєднувати наступні заходи:

1. Диверсифікація ринків збуту та постачальників. Одним із ключових інструментів є розширення географії експорту та імпорту для зменшення залежності від одного регіону. Прикладом може служити стратегія українських аграріїв, які після блокування чорноморських портів у 2022 р. активізували експорт через дунайські порти (Ізмаїл, Рені) та залізничні маршрути до ЄС. Також важливо розвивати партнерство з країнами Глобального Півдня (Індія, Туреччина, країни Африки), які стали альтернативними ринками для української продукції.

2. Локалізація виробництва та ланцюгів постачання. Перенесення частини виробничих потужностей ближче до кінцевих споживачів допомагає зменшити логістичні ризики. Для українських підприємств актуальним є створення резервних потужностей у країнах ЄС (наприклад, у Польщі або Румунії), щоб оперативно реагувати на зміни в логістиці.

3. Використання фінансових інструментів хеджування. Для мінімізації валютних та кредитних ризиків компанії можуть застосовувати форвардні контракти, опціони та страхування експортних кредитів. Також ефективним є використання мультивалютних рахунків, які дозволяють запобігати втратам від коливань курсів.

4. Адаптація до нових регуляторних вимог. Геополітичні зміни часто супроводжуються ускладненням митних правил або введенням нових

стандартів. Наприклад, Європейський зелений курс вимагає від експортерів дотримання екологічних норм, що може стати бар'єром для українських виробників. Тому важливо заздалегідь адаптувати продукцію до вимог цільових ринків.

5. Цифрові технології для моніторингу ризиків. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект та великі дані, дозволяють прогнозувати геополітичні загрози. Українські компанії можуть використовувати такі системи для оперативного реагування на зміни, зокрема для оптимізації логістичних маршрутів.

6. Співпраця з державними інституціями та міжнародними організаціями. Державна підтримка відіграє ключову роль у мінімізації ризиків. В Україні діють програми державної експорту, які компенсують частину витрат на логістику та сертифікацію [2]. Також важливо залучати міжнародні організації, такі як ЄБРР або USAID, які надають гранти та консультаційну допомогу для адаптації бізнесу до нових умов.

Реалізація цих стратегій вимагає не лише фінансових інвестицій, а й системного підходу до управління ризиками, включення геополітичного аналізу до стратегічного планування компаній. Досвід країн, які успішно подолали кризи (Південна Корея після війни 1950-1953 років або Польща після 90-х років), показує, що саме гнучкість та готовність до змін дозволяють бізнесу не лише виживати, а й розвиватися в умовах невизначеності.

Перелік джерел посилання

1. Міністерство аграрної політики України. *Звіт про експорт зернових культур*. Київ, 2022. URL: <https://minagro.gov.ua>.

2. Мінекономіки України. *Держпідтримка експорту: механізми та результати*. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>.

Худяков Д.Л.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1831-1941>

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах невизначеності застосування міжнародних стандартів ISO забезпечує уніфікований і прозорий підхід до оцінки ефективності проєктів. Вони підсилюють достовірність аналізу та інтегрують ризики, якість і інноваційність у цілісну систему управління.

Значний вклад в систематизацію підходів до оцінки та управління інноваційними проєктами внесли стандарти ISO- ISO 56000.

Так, в межах цієї серії міжнародний стандарт ISO 56002:2019 «Система управління інноваціями. Керівництво» [1] визначає концептуальні засади та принципи створення, впровадження й удосконалення системи управління інноваціями в організації. ISO 56002:2019 – це міжнародний стандарт, що надає системне керівництво з побудови системи управління інноваціями. Стандарт пропонує рамку, процеси та принципи, які дозволяють організаціям системно генерувати, відбирати, реалізовувати й масштабувати інновації. Стандарт описує повний цикл – від генерації ідей до комерціалізації та оцінки результатів.

Він описує структуру робіт з управління інноваціями за логікою PDCA. PDCA (Plan-Do-Check-Act) – це чотириступенева модель безперервного вдосконалення процесів, яка використовується в управлінні якістю та бізнесі для досягнення постійних покращень. Згідно з PDCA ISO 56002:2019 описує процес управління інноваціями як послідовність таких етапів [1]:

– *Контекст* – аналіз середовища, зацікавлених сторін, внутрішнього потенціалу.

– *Лідерство* – роль топ-менеджменту, політика інновацій.

– *Планування* – цілі, портфель інновацій, управління ризиками й можливостями.

– *Підтримка* – знання, інтелектуальна власність, фінанси, інфраструктура.

– *Операції* – процеси пошуку ідей, розвиток концептів, валідація, запуск.

– *Оцінювання ефективності* – метрики, моніторинг, аудит.

– *Удосконалення* – коригувальні дії, навчання організації.

У контексті оцінки ефективності інновацій ISO 56002:2019 пропонує орієнтацію не лише на фінансові показники, а й на стратегічну, організаційну та соціальну результативність, що забезпечує цілісне розуміння створеної цінності. Використання цього стандарту дозволяє підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень, мінімізувати ризики інноваційної діяльності та забезпечити її відповідність міжнародним практикам сталого розвитку.

АТ «Турбоатом» (Харків) використовував стандарт під час розробки системи управління інноваціями для модернізації турбін і впровадження нових матеріалів. Підхід ISO 56002 використовувався в рамках цифрової трансформації підприємства спільно з ХПІ. Також «Siemens Україна» використовував його для впровадження інноваційного циклу цифрової трансформації.

При реалізації інноваційних проектів важливо також управляти ризиками, що виникають під час реалізації проекту. У сфері ризик-менеджменту міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [2] задає універсальну структуру для побудови системи управління ризиками в будь-яких організаціях – від державних установ до приватного бізнесу. Його головна ідея полягає в тому, що ризик-менеджмент має бути інтегрованим, структурованим і проактивним елементом управління, а не окремою функцією.

За стандартом процес ризик-менеджменту включає стадії, представлені на рис. 1.



Рисунок 1 – Стадії ризик-менеджменту за ISO 31000:2018

Джерело: побудовано автором на базі [2] у середовищі Canva

Стандарт також описує, як компанія повинна визначати контекст функціонування, інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування; забезпечувати належне лідерство, а також ресурси та комунікації; постійно вдосконалювати системи ризик-менеджменту [2].

Таким чином, використання міжнародних стандартів в управлінні інноваціями формує для організацій чітку, узгоджену та визнану на глобальному рівні систему роботи з нововведеннями. Вони підвищують передбачуваність процесів, зменшують хаотичність експериментів і сприяють раціональному використанню ресурсів.

Перелік джерел посилання

1. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019 Innovation management: Innovation management system – Guidance. Geneva: ISO, 2019. 34 p.
2. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018: Risk management –Guidelines. Geneva: ISO, 2018. 22 p.

Чеботарьова І.Б.,

*старший викладач кафедри медіасистем та технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0105-4484>

Черкашина Г.І.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3644-8749>

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЦІЛЬОВОГО РИНКУ САЛОНІВ КРАСИ

У сучасній економіці краси та послуг візуальний бренд виступає як нематеріальний актив, що безпосередньо впливає на рівень попиту, лояльність клієнтів і частоту повторних покупок. Ринок б'юті-індустрії у 2024 році досяг глобального обсягу 646 млрд дол. США (Statista), тоді як середньорічні темпи приросту (CAGR) становлять близько 5,5 % [1]. В Україні, за оцінками дослідницької групи GfK Ukraine, у 2023 році частка послуг салонів краси зросла на 12,4 % порівняно з 2022 роком, що пов'язано з відновленням споживчої активності та підвищенням рівня персоналізації сервісу [2].

Формування сталого бренду в цьому секторі підвищує економічну ефективність бізнесу. Так, салони з розвиненою айдентикою отримують у середньому на 27-35 % більше повторних візитів клієнтів, а середній чек перевищує показники аналогічних підприємств без чіткого візуального позиціонування на 15-20 % [3]. Експерти EY Parthenon прогнозують, що до 2025 року ринок послуг краси зростатиме в середньому на 6-7 % щороку, особливо у сегменті преміум-класу. Формування сталого бренду в цьому секторі підвищує економічну ефективність бізнесу: салони з розвиненою айдентикою отримують у середньому на 27-35 % більше повторних візитів, а середній чек перевищує показники аналогічних підприємств без чіткого позиціонування на 15-20 % [4, 5].

Дослідження базується на методі порівняльного аналізу візуальних стратегій українських і міжнародних салонів краси (див. табл. 1). Об'єктами виступають бренди The Gray Beauty Salon (Харків), HAIRHOUSE (Київ), BACKSTAGE Beauty & Refresh (Київ), PIED-DE-POULE (Харків), а також міжнародні аналоги TONI & GUY, AVEDA Salon & Spa, Drybar, Blow Ltd. Критеріями оцінювання стали логічна структура бренду, кольорова палітра, типографічна послідовність, рівень емоційного залучення клієнтів, а також економічна результативність позиціонування.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця переваг і недоліків брендових стратегій

Салон	Основні переваги	Недоліки / зони для покращення
The Gray Beauty Salon (Харків)	Мінімалістичний візуальний стиль; високий рівень довіри клієнтів (повторні візити $\approx 70\%$); гармонійний інтер'єр як елемент бренду.	Низький рівень емоційної залученості молодшої аудиторії; відсутність кольорових акцентів.
HAIRHOUSE (Київ)	Єдина бренд-система; чітке розмежування підбрендів; 10-відсоткове зростання клієнтської бази після ребрендингу 2022 р.	Монохромність айдентики зменшує індивідуальність; дефіцит візуальної динаміки.
BACKSTAGE Beauty & Refresh (Київ)	Тепла кольорова гама; сучасна орієнтація на покоління Z; 25 % приріст аудиторії в соцмережах.	Недостатня унікальність логотипу; потреба в підвищенні запам'ятовуваності.
PIED-DE-POULE Beauty Salon (Харків)	Висока впізнаваність (брендові мотиви у 90 % друкованих носіїв); преміальна естетика.	Класична айдентика обмежує охоплення молодіжного сегмента.
TONI & GUY (Велика Британія)	Технологічність; стабільна впізнаваність у 70 країнах світу; послідовна дизайн-система.	Недостатня емоційність, що може знижувати залучення клієнтів у сегменті 18–25 р.
AVEDA Salon & Spa (США)	Еко-філософія; сталий попит серед клієнтів із високим рівнем доходу; зростання ринку на 8,3 % річних.	Вузький сегмент; висока собівартість бренд-матеріалів.
Drybar (США)	Сильна емоційна айдентика; кольорова впізнаваність (жовтий + сірий); понад 140 локацій у США.	Зниження преміальності внаслідок масового позиціонування.
Blow Ltd (Велика Британія)	Успішна диджиталізація; мобільна платформа забезпечує $\approx 60\%$ бронювань; гнучка айдентика.	Менш розвинена фізична айдентика; потреба у поглибленні офлайн-впізнаваності.

Отримані дані свідчать, що ринок салонних послуг вимагає чіткої системи візуального позиціонування, яка пов'язана з економічними показниками. Ефективна айдентика дозволяє підвищити коефіцієнт повторних візитів на 20-35%, а середній

дохід на одного клієнта – на 18-22 %. Українські бренди демонструють зростання професійного рівня візуальної комунікації, однак поступаються міжнародним аналогам у системності digital-брендингу та крос-медійній адаптивності. Водночас національні салони мають сильну сторону у побудові емоційно-ціннісного зв'язку з клієнтом, що є конкурентною перевагою на внутрішньому ринку.

Аналіз підтвердив, що фірмовий стиль у сфері послуг краси є економічним індикатором ефективності управління брендом. Найуспішніші салони поєднують структурність дизайну, психологічно обґрунтовану кольорову палітру та емоційну комунікацію з клієнтом. Отримані результати дослідження будуть використані під час проведення ребрендингу салону «Color Me». Для бренду «Color Me» перспективною є стратегія синтезу елементів різних моделей: технологічної структурності TONI & GUY, природної естетики Aveda, емоційної яскравості Drybar та цифрової гнучкості Blow Ltd. Це забезпечить зростання впізнаваності бренду, розширення цільової аудиторії на 15–20 % і зміцнення ринкових позицій у сегменті молодих споживачів.

Перелік джерел посилання

1. Перспективи розвитку ринку б'юті-послуг в Україні в 2025 році. *GoBeauty Studios*. URL: <https://gobeautystudios.com/perspektyvy-rozvytku-rynku-biuti-posluh-v-ukraini-v-2025-rotsi/> (дата звернення: 01.11.2025).
2. GfK Ukraine. Consumer Market Trends Report: Personal Care and Services in Ukraine, 2023. Київ: GfK, 2023. 25 с.
3. Statista. Beauty & Personal Care Market. Global Revenue 2018–2025. Statista Research Department, URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/worldwide> (дата звернення: 01.11.2025).
4. NielsenIQ. *Beauty Consumer Index: Changing Habits and Brand Preferences in Europe, 2024*. Copenhagen: NielsenIQ Global, 2024. 19 p.
5. Cosmetics Industry 2025. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/Cosmetics/510074> (дата звернення: 01.11.2025).

Чеботарьова І.Б.,

*старший викладач кафедри медіасистем та технологій
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0105-4484>

Цвігун А.О.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8257-2035>

РОСТОВІ ФІГУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ КУМУНІКАЦІЇ

Соціальна реклама – це вид некомерційної реклами, мета якої полягає у приверненні уваги громадськості до суспільно значущих проблем [1]. Її тематика охоплює пропагування здорового способу життя, екологічну свідомість, підтримку благодійних ініціатив, заклики до участі у виборах тощо. Вона виконує важливу роль у формуванні громадянської позиції, відображаючи суспільні цінності, державну ідеологію та мотивуючи людей до позитивних змін.

Ростові фігури – це оригінальний інструмент візуальної комунікації, який активно застосовується у зовнішній рекламі. Конструкції у вигляді зображень людей чи предметів у повний зріст привертають увагу завдяки своїм розмірам і реалістичності, створюючи ефект присутності. Їх зазвичай встановлюють у місцях масового перебування людей – у торговельних центрах, на виставках, форумах або просто на вулицях міста.

Попри те, що ростові фігури традиційно використовуються у комерційній рекламі для просування брендів і товарів, їх потенціал у сфері соціальної комунікації не менш значний. Вони здатні викликати емоційний відгук, зацікавлення та сприяти особистому залученню глядачів. Завдяки цьому ростові фігури стають ефективним засобом донесення соціально важливих ідей – у доступній, емоційній та ненав'язливій формі.

Основна відмінність між комерційною та соціальною рекламою полягає у меті. Якщо комерційна реклама покликана збільшити прибуток і підвищити впізнаваність бренду, то соціальна спрямована на виховання, просвітництво й мотивацію до змін. У цьому контексті використання ростових фігур у соціальних кампаніях дозволяє ефективно акцентувати увагу на певних проблемах через візуальний образ, який легко сприймається і запам'ятовується.

Ростові фігури у соціальній рекламі можуть символізувати людяність, співчуття, відповідальність або наслідки певних дій. Наприклад, зображення людини, що тримає плакат із соціальним посланням, створює ефект живої присутності та взаємодії, нагадуючи про реальність проблеми. Важливим аспектом залишається етичність подання: соціальна реклама не має шокувати чи маніпулювати, а повинна спонукати до роздумів і позитивних дій.

Наведемо практичні приклади ефективного використання ростових фігур у соціальних кампаніях [3, 4].

1. Безпека дорожнього руху. У багатьох містах України та Європи на пішохідних переходах встановлювали ростові фігури дітей або поліцейських (рис. 1). Вони нагадували водіям про необхідність знизити швидкість і бути уважними, створюючи ефект реальної присутності людини на дорозі.



Рисунок 1 – Ростові фігури дітей на пішохідному переході.

2. Боротьба зі шкідливими звичками. Ростові фігури у вигляді легенів, уражених курінням, або людей із написами «Обери життя без тютюну» часто розміщували біля шкіл та медичних закладів. Вони викликали емоційний відгук

без використання шокуючих зображень, підсилюючи заклик до здорового способу життя.

3. Екологічні ініціативи. Під час акцій із захисту довкілля встановлювали ростові фігури дерев чи тварин із гаслами «Збережи природу» або «Подаруй планеті життя». Такі образи особливо ефективно впливали на дітей і молодь, формуючи екологічну свідомість.

4. Підтримка ветеранів та волонтерів. У публічних місцях встановлювали ростові фігури військових, медиків чи волонтерів із короткими цитатами та QR-кодами, що вели на сторінки з їхніми історіями. Такий формат поєднував візуальний і цифровий простір, сприяючи більшій залученості аудиторії.

Використання ростових фігур у соціальній рекламі поєднує емоційний, естетичний та виховний аспекти. На відміну від традиційних носіїв, такі конструкції створюють відчуття особистої взаємодії з глядачем, що підвищує ефективність сприйняття повідомлення. Завдяки своїй реалістичності та інтерактивності вони сприяють формуванню моральних цінностей, посиленню емпатії та підвищенню обізнаності громадськості.

Таким чином, ростові фігури є перспективним засобом соціальної реклами, який поєднує візуальну виразність, етичність і практичну ефективність. Вони здатні перетворити публічний простір на комунікативну платформу, де кожен перехожий стає учасником соціального діалогу.

Перелік джерел посилання

1. Соціальна реклама: історія виникнення та яскраві кейси.
URL: <https://bazilik.media/sotsialna-reklama-istoriia-vynyknennia-ta-iaskravi-kejsy>

2. Ефективна реклама з ростовими фігурами: переваги та матеріали для виготовлення. URL: <https://grandprint.com.ua/uk/rostovyye-figury>.

3. Ростові фігури як ефективний вид реклами.
URL: <https://kolo.news/category/biznes/34492>.

СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах функціонування підприємств посилюються питання модернізації бізнес-процесів. На зміну цих процесів впливають, з одного боку – глобалізація ринків, інноваційний розвиток, зміна споживчих очікувань, що призводить до неефективності раніше запроваджених механізмів управління бізнес-процесами. З іншого боку – саме для підприємств відкриваються нові імперативи, які включають швидку адаптацію до зовнішніх умов, впровадження цифрових рішень, гнучкість та орієнтацію на споживача. В цьому контексті виникають проблеми, які пов'язані з тим, що більшість підприємств не мають необхідних компетентностей до глибинної модернізації сучасних бізнес-процесів, оскільки існують фінансові, організаційні, технологічні бар'єри, які суттєво сповільнюють ці процеси [1]. До основних таких бар'єрів можна віднести наступні:

- на рівні підприємств відсутній системний підхід до управління змінами, що призводить до більш фрагментарної модернізації, а не до цілісного оновлення процесів;

- технологічна складова модернізації бізнес-процесів досить часто не інтегрована з самою бізнес метою, оскільки цифрові рішення вимагають не просто використання технологій, але й трансформації бізнес-логіки, організаційної культури, управлінських процесів;

- бізнес-процеси на підприємстві складаються з різних аспектів, таких як організаційні, технологічні, кадрові, фінансові, виробничі, проте досить часто

між цими складовими відсутня узгодженість дій, що призводить до неефективності їх функціонування та дублювання функцій;

– модернізація бізнес-процесів пов'язана з підвищеними ризиками, які пов'язані з людським фактором (опір змінам) та недостатністю ресурсної спроможності для впровадження цих змін.

Таким чином, на сьогодні більшість підприємств в процесах модернізації бізнес-процесів стикаються з проблемою відсутності системного підходу для забезпечення комплексного розвитку, що призводить до зниження швидкості, гнучкості та ефективності необхідних для сталого розвитку в сучасних умовах.

Основні напрями вирішення означених проблем, повинні бути націлені на такі аспекти.

По-перше, узгодженість модернізаційних ініціатив з бізнес-цілями, які призведуть до підвищення конкурентоспроможності підприємства, інноваційності та орієнтованості на потреби споживачів. Важливим напрямом при цьому, є виокремлення більш пріоритетних бізнес-можливостей та їх узгодження з процесами модернізації. Для цього проводиться аналіз існуючих бізнес-процесів на підприємстві, з метою визначення ключових ланок, які спроможні забезпечити необхідний ефект.

По-друге, важливим є впровадження цифрових та інноваційних технологій, автоматизації та моделювання бізнес-процесів в напрямку збільшення їх адаптивності до умов зовнішнього середовища [2].

По-третє, розвиток компетентнісної організації за рахунок зміни культури персоналу, адаптованості та готовності до змін, що сприяє розвитку інтелектуальної складової. Такі аспекти сприятимуть більш ефективному провадженню змін, швидкої адаптації персоналу до нових умов та зменшить опір таким нововведенням [3].

По-четверте, формування ефективної системи вимірювання й контролю, яка дозволяє відстежувати результати процесу модернізації бізнес-процесів, визначати «слабкі» місця та загрози з метою їх вчасного корегування.

Не менш важливим напрямом є інтеграція бізнес-процесів підприємства з процесами партнерів за рахунок швидкої адаптації та ефективної взаємодії. Для українських підприємств такі зміни є найбільш актуальними, оскільки відновлення потужностей реалізується на засадах сталого розвитку, що включає напрями енергоефективності, екологічності виробництва, соціальної відповідальності бізнесу.

Вище зазначене дозволяє дійти висновку, що в сучасних умовах імперативи розвитку бізнес-процесів потребують комплексного системного підходу, який здатен забезпечити вирішення ключових проблем адаптації бізнес-структур до нових викликів. Основні напрями вирішення існуючих проблем повинні бути націлені на впровадження цифрової трансформації, готовності персоналу до змін, моніторингу стану ефективності реалізації заходів. Саме за рахунок поєднання означених аспектів підприємство зможе адаптуватися до вимог часу та забезпечити конкурентоспроможність в довготривалій перспективі.

Перелік джерел посилання

1. Василець Н. М. Сучасні імперативи розвитку підприємницької діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-04-01>.

2. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>.

3. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. *Економічний простір*. 2024. № 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>.

Шейко І.А.,

*к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9550-2377>

Степаненко Р.Д.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0586-0903>

Панько А.Д.,

*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8427-0359>

ОЦІНКА ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Зі зростанням складності цифрових систем підвищується їхня вразливість до кіберзагроз. Витоки даних, атаки програм-вимагачів і збої хмарних сервісів здатні спричиняти суттєві фінансові та іміджеві втрати. Ефективне управління такими ризиками вимагає системного аналізу вразливостей, визначення критичних ресурсів і впровадження механізмів раннього виявлення загроз.

Кіберзагрози перетворилися на спільний виклик для організацій усіх галузей. В. Столлінгс і Л. Браун [1] пов'язують їхнє посилення з трьома чинниками: масштабною цифровізацією, технологічним прогресом, що робить атаки результативнішими, та зростанням юридичної й етичної відповідальності бізнесу за захист даних.

За даними статистичної служби ЄС [2], у 2023 році інциденти, пов'язані з ІКТ, зафіксувало 21,5% підприємств ЄС. Найчастіше йшлося про недоступність цифрових послуг через технічні або програмні збої, що становило 17,9 % випадків.

Ось найпоширеніші способи, якими кіберзагрози впливають на бізнес [3]:

- перешкоджання роботі: Такі атаки, як програми-вимагачі або DDoS-кампанії, можуть вивести з ладу критично важливі для бізнесу системи, зупиняючи роботу та створюючи дороговартісний простій;
- штрафи та ризики недотримання вимог законодавства;
- втрата репутації та відтік клієнтів: шкода репутації від інциденту кібербезпеки часто перевищує фінансові витрати.
- внутрішні загрози: працівники можуть зловживати своїми привілеями для витоку даних або пошкодження систем.

Цифрові вразливості виникають через залежність економічних і соціальних систем від даних, мереж та автоматизованих процесів. Їх джерелом можуть бути недоліки програмного забезпечення, слабкий захист даних, помилки персоналу чи критична залежність від цифрової інфраструктури. Судячи з даних Європейського агентства з кібербезпеки, майже 70% випадків виявлення вразливостей завершуються вторгненнями, причому 30% класифікуються як невідомі, а 68% цих інцидентів, пов'язаних з вразливостями, призводять до розгортання шкідливого коду, що вказує на те, що використання вразливостей часто є прямим попередником встановлення шкідливого програмного забезпечення [4].

Один із найефективніших способів посилення вашого захисту – це кіберрозвідка (СТІ) – процес збору та аналізу даних про поточні та нові загрози. Замість того, щоб реагувати лише тоді, коли трапляється інцидент, СТІ дозволяє організаціям передбачати ризики та реагувати проактивно. Ось як розвідка загроз підтримує запобігання та захист [3]:

- моніторинг мережі та даркнету: виявлення викрадених облікових даних, комплектів шкідливих програм або спроб перепродажу пристроїв;
- обмін знаннями між секторами: Багато галузей співпрацюють через ISAC (Центри обміну та аналізу інформації), щоб бути в курсі тактики, яку використовують кіберзлочинці;

– проактивний захист: платформи розвідки загроз інтегруються з інструментами SIEM для раннього виявлення вразливостей та підозрілої поведінки, допомагаючи командам виправляти слабкі місця, перш ніж зловмисники зможуть їх використати.

Сучасні кібератаки часто мають цілеспрямований характер і базуються на соціальній інженерії, що виходить за межі суто технічної безпеки. Тому організації мають розбудовувати комплексні системи захисту, які поєднують управління ризиками, підготовку персоналу та адаптивні інструменти реагування. Аналіз цифрових ризиків стає ключовою умовою стійкості й конкурентоспроможності бізнесу в цифровій економіці.

Перелік джерел посилання

1. Stallings W., Brown L. Computer security: Principles and practice (4th ed.). 2017. New York: Pearson Education, Inc., 2017. 800 p.
2. Eurostat, Statistics explained. IT Security in enterprises. December 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/9132.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Preyproject. What are cyberthreats? Types, examples and prevention strategies. 27.09.2025. URL: <https://preyproject.com/blog/cyber-threats> (дата звернення: 18.10.2025).
4. ENISA Threat Landscape 2025. Oktober 2025. URL: https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-11/ENISA%20Threat%20Landscape%202025_0.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

Халіна В.М.,

асистент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID : <https://orcid.org/0009-0001-4661-2550>

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економічних систем ефективність функціонування підприємств безпосередньо залежить від якості корпоративного управління, що визначає рівень їхньої економічної безпеки та здатність до модернізації бізнес-процесів. Зростаючий вплив глобалізаційних ризиків, цифровізації, а також нестабільність зовнішнього середовища актуалізують потребу в розбудові дієвих систем корпоративного управління, орієнтованих на забезпечення стійкості, прозорості та адаптивності бізнесу.

Сучасна концепція корпоративного управління розглядається не лише як інструмент координації інтересів власників, менеджменту та зацікавлених сторін, а й як стратегічна основа формування системи економічної безпеки підприємства. Вона забезпечує баланс між досягненням фінансових результатів і мінімізацією ризиків, сприяє удосконаленню внутрішніх контрольних механізмів, підвищенню довіри інвесторів та конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичні засади корпоративного управління активно розглядалися у роботах багатьох науковців, серед яких Г. І. Дідур, І. В. Молдун [1], О. А. Головін [2], Я. Петруненко [3], П. В. Пузирьова [4], В. С. Король, Л. С. Стефанишин [5] та інші. Вони наголошують, що ефективне корпоративне

управління є ключовим чинником формування економічної безпеки підприємства, адже дозволяє попереджати ризики.

Корпоративне управління виступає інституційною основою формування механізмів економічної безпеки, що передбачає узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин. У цьому контексті важливими стають питання кібербезпеки, захисту інформаційних потоків, контролю фінансових операцій, а також антикризового управління.

Модернізація бізнес-процесів у межах корпоративної системи вимагає використання цифрових технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації управлінських функцій. Це дозволяє не лише зменшити витрати та прискорити процеси ухвалення рішень, а й посилити контроль за виконанням стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1 – Ключові напрями вдосконалення корпоративного управління в контексті економічної безпеки та модернізації бізнес-процесів

Напрями корпоративного управління	Змістова характеристика в контексті економічної безпеки та модернізації бізнес-процесів
1. Система контролю та аудиту	Розвиток внутрішнього аудиту, комплаєнс-контролю, антикорупційних політик, запобігання фінансовим зловживанням
2. Ризик-менеджмент	Формування політики ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Побудова системи раннього попередження загроз
3. Цифрова трансформація управління	Впровадження ERP-систем, аналітики даних, електронного документообігу. Автоматизація моніторингу ключових показників
4. Корпоративна культура безпеки	Підвищення рівня відповідальності менеджменту. Формування цінностей прозорості, довіри та етичності в управлінні
5. Комунікації та взаємодія з зацікавленими сторонами	Забезпечення відкритості корпоративної звітності, діалогу з інвесторами, клієнтами, громадськістю

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що корпоративне управління є системоутворюючим чинником забезпечення економічної безпеки підприємства, що створює умови для сталого розвитку, підвищення ефективності бізнес-процесів і адаптації до цифрових викликів. Його модернізація вимагає комплексного підходу, поєднання інноваційних технологій із дотриманням принципів прозорості,

підзвітності та відповідальності. Ефективність визначає здатність організації своєчасно реагувати на ризики, а також формувати довгострокову стійкість у мінливому середовищі. Розвиток корпоративного управління забезпечує інтеграцію процесів контролю, аудиту, ризик-менеджменту та цифрової трансформації, що створює основу для формування адаптивної та інноваційно орієнтованої моделі управління.

Ефективна модель корпоративного управління стає гарантією довгострокової стійкості бізнесу та основою його адаптивності до глобальних економічних викликів.

Перелік джерел посилання

1. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>

2. Головін О. А. Організаційно-економічні засади управління корпоративними підприємствами: сутність, структура та класифікація. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 151-157.

3. Петруненко Я. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу як ключові елементи реалізації соціально-економічних прав людини. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 613-620.

4. Пузирьова П. В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 189-204.

5. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15402235>

Наукове видання

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: НАУКА, ІННОВАЦІЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТА

Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції

4 листопада 2025 року
м. Харків, Україна

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора Т.В. Полозової

Редактор:
кандидат економічних наук, доцент О.В. Мурзабулатова

Файл надано:
Харківський національний університет радіоелектроніки,
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою,
61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 14,
тел. (057) 702-14-90,
e-mail: sser.conf@gmail.com

Підп. до друку 25.11.2025. Формат 60х84 1/16.
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 8,72.
Тираж 100 прим. Ціна договірна.

Віддруковано в типографії ФОП Андрєєв К.В.
61166, Харків, вул. Богомольця, 9, кв. 50.
Свідоцтво про державну реєстрацію
№ 24800170000045020 від 30.05.2003.
ep.zakaz@gmail.com
тел. 063-993-62-73



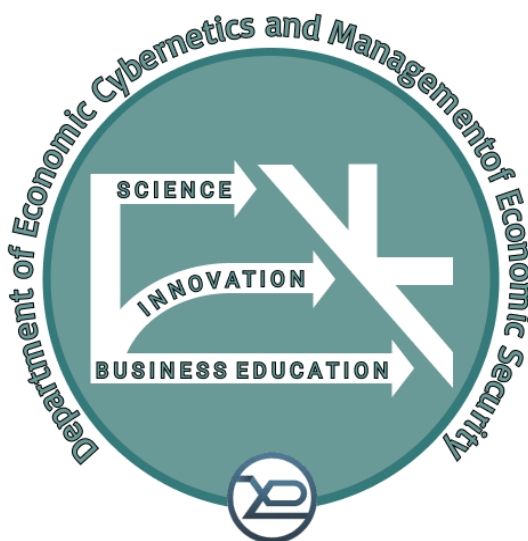
Kharkiv National University of Radio Electronics

**Department of Economic Cybernetics and Management
of Economic Security**

**MODERN STRATEGIES OF ECONOMIC DEVELOPMENT:
SCIENCE, INNOVATION AND BUSINESS EDUCATION**

Proceedings of the Conference

VI International Scientific and Practical Conference



November 4, 2025

Kharkiv, Ukraine